

Université Mohammed V de  
Rabat  
Faculté des Sciences Juridiques,  
Economiques  
et Sociales - Agdal  
Centre d'Etudes Doctorales



جامعة محمد الخامس بالرباط  
كلية العلوم القانونية والاقتصادية  
والاجتماعية - اكدال  
مركز دراسات الدكتوراه

## **Thèse de doctorat en sciences de gestion**

# **Champ du pouvoir managérial et prise de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines**

**Préparée et soutenue le 1<sup>er</sup> décembre 2016**

**par :**

**Abdellatif ZEROUAL**

**Sous la direction du Professeur :**

**Salem SEBBAR**

### **Jury de soutenance de thèse :**

**Professeur Taoufik YAHYAOUI**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales- Agdal

**Président**

**Professeur Salem SEBBAR**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales- Agdal

**Encadrant  
Suffragant**

**Professeur Mohammed HASSAINATE**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal

**Rapporteur  
Suffragant**

**Professeur Abdelhay BENABDELHADI**

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Kénitra

**Rapporteur  
Suffragant**

**Professeur Jalila AIT SOUDANE**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales- Agdal

**Suffragant**

**Professeur Mohamed BOUDOUDOU**

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines- Rabat

**Suffragant**

**Année universitaire : 2016-2017**

## Résumé:

Ce travail de recherche contribue à l'analyse de la relation du profil sociologique des cadres dirigeants des grandes entreprises avec leur opinion à l'égard de la gestion des ressources humaines. Deux concepts fondamentaux sont mobilisés pour explorer cette relation. Le premier concept est celui de dispositif de gestion. Issu de travaux récents en sociologie de gestion, il permet d'appréhender la gestion des ressources humaines en tant qu'agencement de discours et d'outils visant à discipliner les salariés. Le second concept est celui de champ du pouvoir managérial. Repris de la sociologie de Pierre Bourdieu, il renvoie à un espace de lutte entre les agents dominants dans les grandes entreprises (les cadres de direction). L'articulation de ces deux concepts permet de construire le cadre d'analyse de la recherche et d'énoncer six hypothèses de recherche. La vérification des hypothèses de recherche est effectuée à travers une méthodologie de recherche empirique quantitative. Des analyses statistiques, univariées, bivariées et multivariées (l'analyse factorielle des composantes multiples – AFCM-) sont mobilisées pour procéder à la vérification des hypothèses. Les résultats des analyses des variables de position permettent de dresser le profil sociologique des dirigeants. Ils sont constitués majoritairement d'hommes âgés de plus de 45 ans issus des grands centres urbains et du « Maroc utile ». Les ingénieurs en constituent près de la moitié. Les dirigeants formés dans les établissements étrangers sont fortement présents mais ne sont pas majoritaires. Par contre, la majorité des dirigeants provient des classes dominantes et des couches moyennes. Les résultats des analyses mettent également en évidence des liens entre des variables comme le niveau hiérarchique, la tranche de salaire, l'établissement d'étude supérieure et l'origine sociale. Les résultats aident aussi à construire le champ du pouvoir managérial qui paraît alors structuré autour de trois oppositions : entre dominants et dominés, entre la formation d'ingénieurs et les autres types de formation et entre la formation en gestion et les autres types de formation. Ils montrent par ailleurs qu'une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une origine sociale élevée et une formation dans un établissement d'étude supérieure étranger. Les résultats confirment qu'une majorité des dirigeants de l'échantillon ont une prise de position favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines. La projection des variables de prise de position sur l'espace des positions dans le champ du pouvoir managérial montre enfin qu'une prise de position moins favorable à ces dispositifs est liée à une position dominée.

## Abstract :

This research contributes to the analysis of the relationship between the sociological profile of senior executives of large corporations and their views on human resource management. Two fundamental concepts are mobilized to explore this relationship. The first concept is that of management device. Based on recent work in sociology of management, it allows to understand the management of human resources as an « agencement » of discourse and tools in order to discipline the employees. The second concept is that of the field of managerial power. Taken from the sociology of Pierre Bourdieu, it refers to a space of struggle between the dominant agents in large companies (executives). The articulation of these two concepts makes it possible to construct the framework of analysis of the research and to state six hypotheses of research. Verification of research hypotheses is carried out through a quantitative empirical research methodology. Univariate, bivariate and multivariate analyzes (the factor analysis of the multiple components -AFCM-) are mobilized to verify the hypotheses. The results of the analyzes of the position variables make it possible to establish the sociological profile of the executives. They are predominantly men aged over 45 from large urban centers and "useful Morocco". The engineers make up almost half of them. The executives trained in foreign institutions are strongly present but do not have a majority. On the other hand, the majority of the executives come from the ruling classes and the middle classes. The results of the analyzes also show links between variables such as the hierarchical level, the wage bracket, the higher education establishment and the social origin. The results also help to construct the field of managerial power that appeared to be structured around three oppositions: between dominant and dominated, between the training of engineers and other types of training and between management training and other types of training. They also show that a dominant position in the field of managerial power is linked to a high social background and training in a foreign higher education institution. The results confirm that a majority of the managers in the sample have a favorable attitude towards human resource management devices. The projection of the variables of position taking on the space of positions in the field of managerial power finally shows that a position less favorable to these devices is linked to a dominated position.

**Mots clés :** Dispositifs de gestion, champ du pouvoir, gestion des ressources humaines, cadres dirigeants, Maroc, Bourdieu, Foucault, études critiques en gestion.

A mon oncle, dont je porte fièrement le nom, héros de la lutte pour la liberté et la dignité, dirigeant d'*Ilal Amam* mort sous la torture en 1974 et dont le lieu de sépulture demeure toujours inconnu.

A mon père, mort deux mois et demi avant la soutenance de ce travail de recherche, qui m'a transmis l'amour de la liberté et la soif du savoir.

# Remerciements

---

Je tiens tout d'abord à exprimer toute ma gratitude à mon directeur de thèse Pr *Salem Sebbar*. Sans son soutien et ses conseils, ce travail de recherche n'aurait pas abouti. Sa rigueur et sa probité m'ont d'ailleurs profondément marqué.

Je remercie les membres du jury pour avoir accepté de discuter et d'évaluer ce travail de recherche. Je tiens en particulier à remercier le Pr *Mohamed Boudoudou* pour son intérêt pour ce travail dès le début. Grâce à nos échanges, ma passion précoce pour la sociologie de Pierre Bourdieu a pu se transformer en une appropriation d'une méthodologie qui permet d'avancer dans la connaissance du monde social.

Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé à vaincre les difficultés que j'ai rencontrées lors de mon enquête de terrain ou dans la phase de traitement des données. Je remercie particulièrement *Abdullah Abaakil, Fouad Abdelmoumni, Ahmed Bouhaouli, Said Boutayeb, Hassan Chraïbi, Mustapha Meftah, Mehdi Najib, Mohamed Soual et Amine Tifratine*.

Je remercie aussi tous ceux qui ont bien voulu répondre à mon questionnaire.

Je remercie enfin toutes les personnes qui m'ont encouragé, aidé ou conseillé. Je remercie particulièrement *mes parents* qui ont cru en moi et m'ont soutenu jusqu'au bout. Sans eux, ce travail de recherche n'aurait pas abouti.

## Sommaire

<b>Remerciement.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre I- Les dirigeants : Dimension historique et sociale.....</b>	<b>11</b>
I. Propriété et gestion dans les grandes entreprises modernes .....	12
II. Le monde social des dirigeants d'entreprises .....	31
Conclusion du chapitre.....	44
<b>Chapitre II- Les dispositifs de gestion des ressources humaines : Discours, outils et pouvoir.....</b>	<b>46</b>
I. Les dispositifs de gestion .....	47
II. Les dispositifs de gestion des ressources humaines.....	55
Conclusion du chapitre.....	71
<b>Chapitre III- La grande entreprise au Maroc : contrôle, gestion des ressources humaines et dirigeants .....</b>	<b>72</b>
I. Le contrôle de la grande entreprise au Maroc.....	73
II. La gestion des ressources humaines dans la grande entreprise marocaine....	84
III. Les dirigeants des grandes entreprises au Maroc.....	95
Conclusion du chapitre.....	105
<b>Chapitre IV- Le cadre d'analyse bourdieusien : Une alternative théorique</b>	<b>106</b>
I. Choix de la sociologie de Pierre Bourdieu .....	107
II. La sociologie de Bourdieu et les sciences de gestion .....	121
Conclusion du chapitre.....	141
<b>Chapitre V- Cadre d'analyse et méthodologie de la recherche .....</b>	<b>143</b>
I. Cadre d'analyse et hypothèses de la recherche.....	144
II. Méthodologie .....	150
Conclusion du chapitre.....	163
<b>Chapitre VI- Le profil sociologique des dirigeants de l'échantillon .....</b>	<b>164</b>
I. La trajectoire professionnelle et scolaire .....	165
II. Genre, âge, lieu de naissance, sociabilité et origine sociale .....	177
Conclusion du chapitre.....	188
<b>Chapitre VII- Champ du pouvoir managérial et dispositifs de gestion des ressources humaines .....</b>	<b>189</b>
I. Le champ du pouvoir managérial .....	190

II. Les prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines .....	203
Conclusion du chapitre.....	212
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>213</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>218</b>
<b>Table des illustrations.....</b>	<b>240</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>247</b>

# Introduction générale

---

Cette thèse de doctorat s'inscrit dans la continuité d'un travail de recherche antérieur. Celui-ci avait pour objectif d'explorer la relation entre d'une part les processus de « modernisation » des entreprises marocaines à travers la mise en place des pratiques modernes de gestion des cadres et d'autre part le maintien et la reproduction de la nature composite de ces entreprises. En se basant sur l'étude de cas d'une grande entreprise publique, ce premier travail avait montré que la diffusion des pratiques modernes de gestion des cadres était en réalité une occasion de prise de pouvoir de la part d'une nouvelle élite managériale constituée principalement d'ingénieurs de conception des grandes écoles françaises<sup>1</sup>. Le processus de « modernisation » se réduit à un changement de l'élite dirigeante mais dans la continuité de la même logique de fonctionnement « composite » (coexistence de pratiques managériales contradictoires où dominent le paternalisme et l'autoritarisme où les pratiques modernes ne sont que des paravents à des pratiques de type clientélistes). Les résultats de cette étude nous ont incités à élargir le champ de la réflexion pour nous intéresser aux agents centraux de la préparation, l'orientation et la mise en œuvre de ces processus de modernisation, à savoir les cadres dirigeants. Nous nous sommes alors posés les questions suivantes : Comment les cadres dirigeants perçoivent-ils les pratiques modernes de gestion des ressources humaines, et quels sont les facteurs qui influencent leurs perceptions ?

Au Maroc, les rares travaux menés sur les cadres dirigeants sont dominés par la théorie de l'agence (et avec elle toute la littérature sur la gouvernance d'entreprise) ou par le culturalisme. Celui-ci influence aussi une partie des travaux conduits sur la gestion des ressources humaines dans le contexte marocain. Or, le culturalisme, à l'opposé de ce qu'il prétend, reproduit l'universalisme eurocentrique. Il est aussi porteur d'une vision essentialiste de la culture. Les oppositions qui structurent l'univers des représentations des dirigeants sont escamotées au profit d'une seule culture nationale a-historique. Les rapports de pouvoir et de domination sont aussi évacués. Le culturalisme constitue donc un obstacle à une appréhension réaliste de notre objet de recherche.

---

<sup>1</sup> Une partie de ce travail a fait l'objet d'une publication : Zeroual A., « Modernisation néolibérale et transformation du profil des dirigeants des entreprises publiques au Maroc. Cas de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) : 1959- 2009 », *Afrika Focus*, Vol. 27, n° 2, 2014

Par ailleurs, la littérature managériale sur le dirigeant est certes abondante. L'effet des croyances des dirigeants sur les processus de prise de décision a été souligné par les travaux de Simon sur la rationalité<sup>1</sup> et de Mintzberg sur le travail des cadres<sup>2</sup>. Ces auteurs ont montré le décalage important entre les représentations dominantes du travail managérial et sa réalité et ont ouvert (surtout les travaux de Simon) la voie à l'étude de la cognition du dirigeant. D'autres travaux ont tenté de montrer l'existence de liens entre les croyances des dirigeants et la performance des organisations qu'ils dirigent<sup>3</sup>. Mais l'étude des déterminants de leurs croyances ou représentations a attiré une faible attention au niveau empirique<sup>4</sup>.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, si des études ont été consacrées aux représentations des dirigeants et leur effet sur les politiques RH des entreprises qu'ils dirigent<sup>5</sup>, l'intérêt pour les facteurs qui influencent ces croyances est faible. Une exception peut être relevée dans le champ de la GRH internationale où le courant culturaliste est dominant avec toutes ses limites évoquées plus haut. Les travaux, qui s'en inspirent, s'inscrivent, en outre dans le cadre du paradigme dominant dans la gestion des ressources humaines : le paradigme instrumental, selon l'expression de Brabet<sup>6</sup>, qui suppose « convergence des intérêts et harmonie »<sup>7</sup> entre les différents acteurs à l'intérieur de l'entreprise.

Cette orientation est à l'opposé de la perspective de ce travail de recherche. En effet, celui-ci ambitionne de s'inscrire dans le cadre de l'agenda de recherche représenté par les *critical management studies (CMS)*. Celles-ci constituent un courant de recherche qui traverse les sciences de gestion. Présent notamment dans le monde anglo-saxon et les pays scandinaves<sup>8</sup>, ce courant s'inspire du marxisme, du

---

<sup>1</sup> Simon H., March J.G., *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, 1991

<sup>2</sup> Mintzberg H., *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, 2<sup>ème</sup> Édition d'Organisation, Paris, 2006

<sup>3</sup> C'est l'hypothèse sous-jacente à toute la littérature sur l'effet du dirigeant sur la performance des entreprises.

<sup>4</sup> C'est d'ailleurs le constat formulé par Chattopadhyay, Glick, Miller et Huber : « The factors that might determine upper-echelon executive beliefs, however, have received scant empirical attention; certainly, little is known about their relative influence. » Chattopadhyay P., Glick W., Miller C., Huber G., « Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°8, Aug., 1999, p. 763

<sup>5</sup> Voir par exemple : Kuhn A., Moulin Y., « Influence des représentations des dirigeants d'entreprises sur la réduction des effectifs », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 60, Avril-Mai-Juin 2006

<sup>6</sup> Brabet J., « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en gestion des ressources humaines ? », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, décembre 1999

<sup>7</sup> Ibid p. 74

<sup>8</sup> L'intérêt pour ce courant s'accroît aussi dans le monde francophone. Voir Golsorkni D., Huault I., Leca B. (dir.), *Les études critiques en management : Une perspective française*, Presses De

féminisme, du post colonialisme et de penseurs critiques comme Foucault, Deleuze, Habermas, Derrida et Bourdieu pour appréhender le phénomène organisationnel. Malgré ces influences diverses, une attitude basée sur la dénaturalisation, l'anti-performativité et la réflexivité<sup>1</sup> est commune aux CMS. Il s'agit d'analyser en profondeur les rapports de pouvoir et de domination et de montrer que l'ordre existant à l'intérieur des organisations n'est pas « naturel » mais une construction sociale. Les chercheurs dans ce domaine sont invités d'adopter une attitude réflexive en reconnaissant les conditions culturelles de la production de la recherche<sup>2</sup>. En outre, ils « tentent de proposer des discours (et des pratiques) alternatives à visée émancipatoire. L'objectif n'est plus « l'implication managériale » d'une recherche, mais son « utilité sociale » au sens large. »<sup>3</sup>

Cette perspective constitue la vision adoptée par cette recherche de l'entreprise comme « organe de contrôle social »<sup>4</sup> et comme lieu d'enchevêtrement des multiples formes de domination (de classe, de genre, ethno-culturelle, (post) coloniale...). Face à l'idéologie managériale qui naturalise ou psychologise les rapports de pouvoir, notre pari est de les sociologiser. Le politique est ainsi au centre du fonctionnement de l'entreprise et les dispositifs de gestion ne sont nullement des techniques neutres mais « des moyens de domination pratique et symbolique »<sup>5</sup>.

La gestion des ressources humaines fait « un peu figure de parent pauvre »<sup>6</sup> des CMS. Les deux principaux auteurs du courant critique dans cette discipline de gestion<sup>7</sup>, Legge et Townley, ont dénoncé la fonction d'outil de légitimation (pour la première) ou de technique disciplinaire (pour la seconde) de la GRH. Ainsi Legge s'est attachée à montrer que « la mise en avant d'une approche « douce » du

---

L'université Laval, Québec, 2009 et Taskin L., de Nanteuil M. (dir.), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, De Boeck, Bruxelles, 2011

<sup>1</sup> Grey C., « Critical Management Studies: Towards a More Mature Politics », Paper to be presented at the 'Critical Practice' stream; Sub-stream 1 'Enacting Critical Management' of the *Critical Management Studies Conference*, Cambridge University, July 4-6 2005 in [www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalpractices/Grey.pdf](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalpractices/Grey.pdf) consulté le 10/03/2016

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Golsorkni D., Huault I., Leca B., « Introduction » in Golsorkni D., Huault I., Leca B. (dir.), *Les études critiques en management : Une perspective française*, op. cit. p. 12

<sup>4</sup> Maugeri S., « Introduction » in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client, management néolibéral et dispositifs de gestion*, édition l'Harmattan, Paris, 2006 p. 26

<sup>5</sup> Ibid p. 17

<sup>6</sup> Cazal D., « Recherches critiques en GRH : intérêts, connaissance et action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 70, Octobre-Novembre-Décembre 2008 p. 83

<sup>7</sup> Dany F., Courpasson D., « Les études critiques en RH : spécificités et perspectives » in Allouche J., Bernoux P., Gazier B., Huault I., *Encyclopédie des ressources humaines*, Editions Vuibert, Paris, 2006 p. 429

management des hommes, souvent opposé à une approche « dure », n'empêche pas que l'orientation qui domine au final la conception des pratiques dans ce domaine est instrumentaliste. »<sup>1</sup> Alors que Townley, s'est appuyée sur Foucault, pour « montrer que contrairement à leur prétendue neutralité, les dispositifs de RH agissent en définitive comme des « techniques disciplinaires » ». <sup>2</sup> Dans les deux cas, l'intérêt pour les croyances des agents dominants et les facteurs les influençant ainsi que pour les contradictions qui traversent leur monde est quasi absent.

Cet accent mis sur l'enracinement social des institutions, des pratiques et des agents économiques et cet intérêt pour l'univers mental des agents dominants et les oppositions qui le structurent est au centre de ce travail de recherche. Ce qui nous a amené à formuler la question centrale de recherche de la manière suivante : ***Y-a-t-il un lien entre le profil sociologique des cadres dirigeants des grandes entreprises et leur opinion à l'égard de la gestion des ressources humaines ?*** Pour y répondre, deux concepts fondamentaux ont été mobilisés. Le premier concept est celui de dispositif de gestion. Tiré de travaux récents en sociologie de gestion qui s'appuient sur une réappropriation des recherches de Foucault sur la prison, ce concept nous permet d'appréhender la gestion des ressources humaines comme un agencement de discours et d'outils visant à discipliner les salariés. Il permet ainsi d'opérationnaliser notre objet de recherche et de l'inscrire dans les rapports de pouvoir. Le second concept est celui de champ du pouvoir managérial. Repris de la sociologie de Pierre Bourdieu, il renvoie à un espace de lutte entre les agents dominants dans les grandes entreprises (les cadres de direction). La mobilisation du cadre d'analyse bourdieusien constitue une alternative théorique aux approches dominantes sur l'action du dirigeant. En effet, la sociologie de Bourdieu intègre le symbolique sans tomber dans le piège du déterminisme culturaliste. Elle tient compte de la puissance d'agir des agents sans reproduire l'anthropologie imaginaire d'un sujet transcendantal. Elle permet surtout d'inscrire l'individu dans son contexte socio-historique et dans un réseau de rapports de pouvoir et de domination. Ainsi les prises de position des agents sont liées à leur position dans l'espace des positions à l'intérieur du champ.

Dans le contexte de ce travail de recherche, cela nous a permis de formuler notre hypothèse centrale selon laquelle une prise de position moins favorable à

---

<sup>1</sup> Ibid p. 430

<sup>2</sup> Ibid p. 431

l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines est liée à une position dominée dans le champ du pouvoir managérial.

D'autres hypothèses sont formulées concernant le profil sociologique des cadres dirigeants et la structure du champ du pouvoir managérial selon lesquelles :

- La majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a suivi une formation à l'étranger.
- Une minorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines est issue des classes populaires.
- Une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une origine sociale élevée.
- Une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une formation dans les grandes écoles étrangères.

Une hypothèse concerne aussi l'opinion des cadres à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines selon laquelle : la majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a une prise de position favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines.

Une méthodologie quantitative est adoptée pour vérifier ces hypothèses de recherche. Elle est basée sur une analyse des données collectées à l'aide d'un questionnaire administré à 105 cadres dirigeants appartenant à 36 grands groupes et entreprises. Des analyses statistiques, univariées, bivariées et multivariées (l'analyse factorielle des composantes multiples –AFCM-) sont mobilisées à cet égard. L'AFCM, permet notamment, en cohérence avec la mobilisation d'un cadre théorique bourdieusien, la construction du champ du pouvoir managérial et d'y projeter les prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines.

Le plan de la thèse s'articule ainsi autour de sept chapitres. Dans le premier chapitre, nous abordons le concept de dirigeant. Nous mettons l'accent sur le fait que ce dernier est essentiellement un agent social. Nous montrons ainsi l'importance de l'intégration d'une perspective sociologique dans l'appréhension de notre objet de recherche. Les études sur le recrutement social et scolaire des dirigeants et les oppositions qui structurent leur monde social sont donc passées en revue.

Dans le second chapitre, nous nous intéressons au concept de dispositif de gestion. Après l'avoir présenté, nous l'appliquons au domaine de la gestion des ressources humaines. Nous montrons que celle-ci apparaît comme l'agencement d'un

discours axé sur les thématiques de l'autonomie, la mobilité et la flexibilité et des outils touchant les domaines du recrutement, de la gestion des carrières et de la motivation et ce dans l'objectif de discipliner les salariés.

Le troisième chapitre a pour objectif de contextualiser les deux concepts de notre recherche dans le cas marocain. Nous y abordons l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises au Maroc. Nous nous intéressons aussi aux rares éléments abordant le recrutement social et scolaire des cadres dirigeants ainsi que leur profil comportemental. Nous montrons le poids important de l'origine sociale et du type et lieu de formation dans l'accès à la position de cadre dirigeant au Maroc.

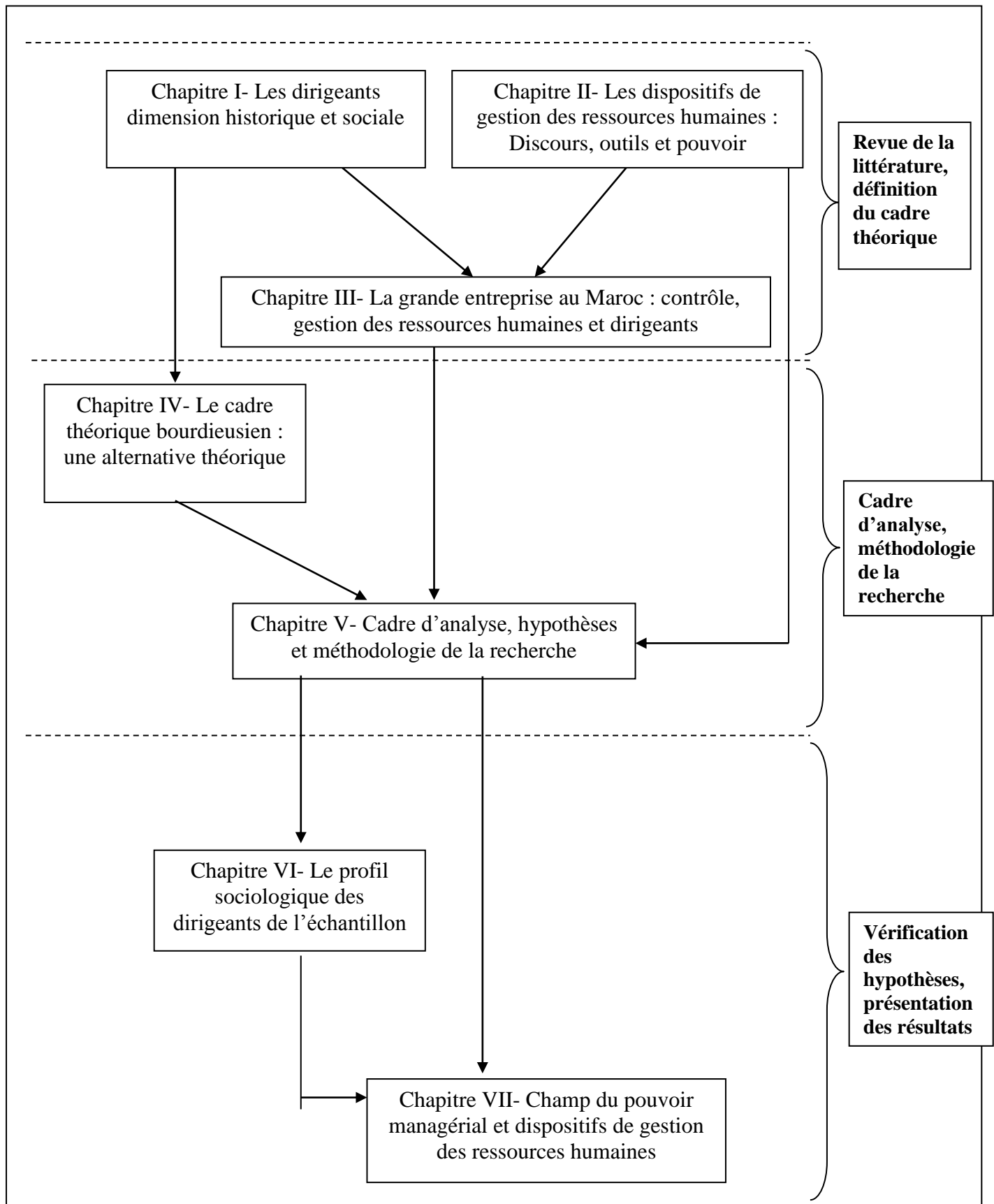
Le quatrième chapitre vise à montrer la pertinence d'un cadre théorique bourdieusien pour appréhender notre objet de recherche. Nous présentons ainsi les limites des approches dominantes sur l'action du dirigeant puis les principaux concepts de la sociologie de Pierre Bourdieu. Nous mettons aussi en évidence les principaux apports de cette sociologie aux sciences de gestion notamment à la gestion des ressources humaines.

Après ce travail de clarification et de mise en ordre conceptuelle, le cinquième chapitre vient présenter le cadre d'analyse de notre recherche. Il conduit à la formulation des hypothèses de recherche et à décliner la méthodologie de la recherche empirique : les données à collecter, l'échantillonnage, la technique de collecte des données et les méthodes d'analyse de données.

Dans le sixième chapitre, nous présentons les résultats des analyses univariées et bivariées des données relatives aux caractéristiques sociales des dirigeants. Ce qui permet de dresser leur profil sociologique, de repérer quelques liens significatifs entre variables et de vérifier les deux premières hypothèses de recherche.

Le septième et dernier chapitre est consacré à la présentation et discussion des résultats de l'analyse multivariée (l'AFCM) et de l'analyse univariée des variables de prises de position des dirigeants de l'échantillon à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines. Il présente la structure du champ du pouvoir managérial au Maroc sur lequel sont projetées les prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines. Il vérifie les quatre hypothèses de recherche restantes.

Le schéma suivant résume le plan de la thèse :



**Figure 1- Schéma de la démarche de la recherche**

# Chapitre I- Les dirigeants :

## Dimension historique et sociale

---

Le concept de cadre dirigeant renvoie à un groupe social occupant des positions stratégiques, au sommet d'organisations publiques ou privées<sup>1</sup>, leur permettant d'exercer une influence majeure sur les décisions et les politiques de leur organisation. Empiriquement, cette catégorie recouvre essentiellement des individus occupant des postes de Président, Président Directeur Général, Directeur Général au Directeur. Malgré des difficultés liées à l'accessibilité aux données, ce groupe social a fait l'objet de nombreuses études<sup>2</sup>.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de passer en revue tous les axes de recherche sur ce sujet mais de dégager les thématiques essentielles au présent travail. Il s'agira en premier lieu de s'intéresser à la fois à la controverse ouverte par les travaux de Berle et Means sur la nature du contrôle des grandes entreprises et à la thématique de la gouvernance qui s'est substituée au managérialisme comme nouvelle doxa dans le champ des études sur les dirigeants. En insérant ces débats dans leur contexte historique, nous montrons l'importance de la dimension historique et sociologique dans tout travail de recherche sur le groupe social des dirigeants.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux travaux sur le recrutement social et scolaire des dirigeants, sur les oppositions qui structurent leur monde ainsi que sur les différents modèles nationaux de production des élites dirigeantes des entreprises. Ce qui nous permettra d'ouvrir la voie à une appréhension plus réaliste de l'objet de notre recherche.

---

<sup>1</sup> Pettigrew A., « On studying managerial elites », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992 p. 163

<sup>2</sup> Pettigrew définit les thèmes essentiels sur lesquels se sont focalisées ces études. «Progression in the study of managerial elites can be characterized under six themes:

1. Interlocking directorates and the study of institutional and societal power.
2. The study of boards and directors.
3. The composition and correlates of top management teams.
4. Studies of strategic leadership, decision making and change.
5. Chief executive compensation.
6. Chief executive selection and succession. »Ibid p. 164

## **I. Propriété et gestion dans les grandes entreprises modernes**

L'émergence de la figure du « dirigeant » est tributaire de la naissance de la grande entreprise moderne durant la seconde moitié du 19<sup>ème</sup>. La séparation entre propriété et gestion qui en est la conséquence, fait l'objet d'une controverse importante qui a mobilisé des chercheurs de différentes disciplines. Cette controverse montre l'importance prise par le dirigeant comme agent économique mais aussi comme agent social. Elle sera présentée en deux temps : d'abord la thématique de la révolution managériale, dominante des années 30 aux années 70 du siècle dernier, ensuite celle du retour de l'actionnaire hégémonique depuis au moins une trentaine d'années.

### **A. La « révolution managériale »**

#### **1. L'émergence de la grande entreprise moderne**

La grande entreprise moderne a émergé durant la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle. Cette émergence ne va pas de soi. Elle est le fruit d'un long processus. En effet, « contrairement à certaines idées reçues, pendant toute la première révolution industrielle, les grandes entreprises industrielles ne connaissent pas de division de travail poussée, leurs moyens de coordination et de contrôle de travail sont extrêmement faibles, l'organisation de leurs opérations industrielles est très lâche, leurs effectifs hiérarchiques sont extrêmement réduits. »<sup>1</sup> La grande entreprises moderne, quant à elle, possède, selon Chandler « deux caractéristiques propres : d'une part, elle a de nombreuses unités opérationnelles distinctes et, d'autre part, elle est dirigée par une hiérarchie de cadres salariés. »<sup>2</sup> Elle aurait pris, aux Etats-Unis, la forme de « la firme multi divisionnaire gérée par un ensemble de cadres salariés moyens ou supérieurs »<sup>3</sup> qui s'est imposée à la veille de la première guerre mondiale comme « le modèle dominant dans de nombreux secteurs de l'économie américaine »<sup>4</sup> du fait de sa supériorité en termes de productivité, des coûts et de profits par rapport à la coordination par le marché<sup>5</sup>. Elle aurait été « la réponse

---

<sup>1</sup> Lefebvre P., *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIIIe – début XXe siècle)*, PUF, Paris, 2003 p. 3

<sup>2</sup> Chandler A., *La main visible des managers, une analyse historique*, Economica, Paris, 1988 p. 3

<sup>3</sup> Ibid p.4

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibid p. 7

institutionnelle au rythme accéléré de l'innovation technique et de l'accroissement de la demande des consommateurs aux Etats-Unis pendant la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle. »<sup>1</sup> Si pour Chandler, cette diffusion de la grande entreprise moderne a été le fruit d'une sorte de « sélection naturelle », d'autres travaux hétérodoxes<sup>2</sup> ont souligné son caractère « politique » et socialement construit. En s'appuyant sur le cas concret d'usines américaines au 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècle, surtout dans la métallurgie et les constructions mécaniques, ils ont montré que les changements dans l'organisation de travail et les formes de contrôle de travail ont été « des stratégies de prise de contrôle patronal sur les opérations dans les usines »<sup>3</sup> qui étaient, en fait, sous contrôle ouvrier.

La complexification, au sein de la grande entreprise moderne, du travail de direction, de contrôle et de surveillance du processus de production imposa sa délégation par le propriétaire capitaliste à des dirigeants salariés. Marx a fait allusion dans des passages du Capital à cette séparation entre propriété et gestion. « La production capitaliste est elle-même arrivée au point où le travail de haute direction, totalement séparé de la propriété du capital, court les rues. Il est donc devenu inutile que ce travail de haute direction soit exercé par le capitaliste. »<sup>4</sup> Pour Chandler, la « main visible des managers »<sup>5</sup> remplacerait la coordination des activités économiques par la « main invisible du marché » de Smith. Cette émergence des dirigeants salariés, a donné lieu à un débat important sur le contrôle des grandes entreprises aux Etats Unis où plusieurs thèses s'affrontèrent<sup>6</sup>.

## 2. La thèse du contrôle managérial

Durant les années 30, Alfred Berle et Gardiner Means<sup>7</sup> avancèrent la thèse du contrôle managérial<sup>8</sup> selon laquelle les grandes entreprises américaines seraient sous

---

<sup>1</sup> Ibid p. 13

<sup>2</sup> Par exemple Montgomery D., *Workers' Control in America. Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles*, Cambridge University Press, Cambridge, 1979

<sup>3</sup> Lefebvre P., *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIIIe – début XXe siècle)*, op. cit. p. 17

<sup>4</sup> Marx K., *Le Capital. Critique de l'économie politique*. Livre troisième. Editions sociales, Paris, 1974, t. 2 p. 52

<sup>5</sup> Chandler A., *La Main visible des managers*, op. cit.

<sup>6</sup> Ce qui suit s'inspire principalement de Mizruchi M., « Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations » April 2004 in <http://www.personal.umich.edu/~mizruchi/tsweb.pdf> consulté le 20/01/2013

<sup>7</sup> Berle A., Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York, 1932

<sup>8</sup> Cette thèse a des antécédents : « Sans doute le terrain était-il prêt et les idées déjà semées: Walter Lippmann [1914] avait manifesté les inquiétudes d'un libéral vis-à-vis des sociétés anonymes et

le contrôle des dirigeants salariés et non des propriétaires capitalistes. Du fait de la dispersion de l'actionnariat, les premiers se seraient libérés de la tutelle des seconds. Ainsi, 44% des grandes firmes américaines (88 sur 200 grandes entreprises non financières) à la fin des années 20 seraient contrôlées « de l'intérieur » par ses « managers » à cause de l'inexistence d'un actionnaire ayant plus de 20% des actions. Poursuivant des objectifs distincts de ceux des propriétaires (réinvestissement des profits et maximisation de leurs salaires et privilèges au détriment des dividendes), cette nouvelle oligarchie ne rendrait de compte à personne et dominerait des organisations dont la puissance concurrence celle des Etats.

Dans le même sillage, le sociologue James Burnham<sup>1</sup>, annonce, la naissance imminente à l'échelle mondiale d'une nouvelle société : la société directoriale dirigée par les « organisateurs » qui sont à la tête des principales organisations (entreprises, syndicats, gouvernement, armées...). Ce bouleversement social est qualifié de « révolution managériale ».

Durant les années 50, Baumol<sup>2</sup> modélise la différence de motivation entre actionnaires (maximisation du profit) et managers. Ceux-ci auraient pour fonction d'utilité la maximisation du chiffre d'affaires du fait de son importance dans l'obtention du financement bancaire, le renforcement du pouvoir compétitif de la firme et l'augmentation du prestige et du revenu des managers. Mais cette maximisation se fait sous la contrainte de profit minimum pour fidéliser les actionnaires et conserver l'entreprise. Williamson va plus loin que Baumol en construisant, dans le sillage de Gordon, Barnard et Simon, son modèle de discrétion managériale<sup>3</sup> en élargissant les motivations des managers à des objectifs comme le prestige, l'obtention de hauts revenus, la sécurité et l'excellence professionnelle<sup>4</sup>.

---

particulièrement des holdings; Walter Rathenau [1918], Thorstein Veblen [1923] y voyaient, au contraire, une évolution inéluctable et plutôt heureuse. On peut citer aussi quelques ouvrages de techniciens comme ceux de Thomas Carver [1925] et William Ripley [1927] qui, parus en pleine euphorie, furent lus assez largement mais délaissés à cause de leur pessimisme; ou encore Frankenstein, Incorporated de I. Wormser qui, paraissant au bon moment (1931) et exposant des idées très proches de celles de Berle et Means, fut déconsidéré par son seul titre et passa inaperçu. » Voir De Bornier J. M., « Propriété et contrôle dans la grande entreprise: une relecture de Berle et Means », *Revue économique*, Vol. 38, No. 6, Novembre 1987 p. 1171-72

<sup>1</sup> Burnham J., *L'Ère des organisateurs*, Calmann-Lévy, Paris, 1947

<sup>2</sup> Baumol W., *Business Behavior, Value and Growth*, Macmillan, New York, 1959

<sup>3</sup> Williamson O., « Managerial Discretion and Business Behavior », *The American Economic Review*, Vol. 53, No. 5, Dec., 1963

<sup>4</sup> « The following list represents a (largely overlapping) composite of the managerial motives identified as the result of the experiences and insights of the organization theorists, Chester I. Barnard [4] and Herbert A. Simon [26], and the study of business leadership of R. A. Gordon [12]: salary, security, power, status, prestige, professional excellence » Ibid p. 1033

Pour réaliser ces aspirations, des dépenses sont engagées par les managers comme les émoluments<sup>1</sup>, les investissements discrétionnaires<sup>2</sup> et les dépenses de personnel<sup>3</sup>. La réalisation d'un profit discrétionnaire (la différence entre l'actuel profit et le niveau minimal demandé) est aussi une source de succès et de satisfaction pour les managers. La firme, sous contrôle managérial, aurait donc pour objectif de maximiser une fonction d'utilité constituée de ces dépenses et du profit discrétionnaire mais sous contrainte d'un niveau minimal de profit<sup>4</sup>.

Sous l'influence de Burnham et dans la lignée de Berle et Means, l'économiste John Kenneth Galbraith<sup>5</sup> développe, dans les années 60, la thèse de la prise du pouvoir fulgurante de la « technostructure » dans les grandes entreprises aux dépens de l'actionnaire. Ainsi « dans le secteur des grandes entreprises anonymes le pouvoir échappe aux propriétaires, c'est-à-dire aux capitalistes, pour passer aux mains de l'appareil bureaucratique »<sup>6</sup> qu'il appelle technostructure. Une évolution inéluctable, liée à la « diversité des connaissances, d'expériences et de personnalités que requiert le processus de décision »<sup>7</sup> et à la dispersion de l'actionnariat, conduisant donc à la diffusion du pouvoir, basé désormais non sur le capital mais sur la compétence organisée<sup>8</sup>, à travers le collectif des techniciens, des équipes de planification et autres personnels spécialisés<sup>9</sup>. Ce collectif qui, remplacerait l'entrepreneur capitaliste de la théorie standard, « va des responsables les plus élevés de la firme jusqu'à sa périphérie au contact des travailleurs à col blanc et à col bleu dont la fonction est de se conformer plus ou moins mécaniquement aux instructions ou aux routines »<sup>10</sup>. C'est la technostructure. Celle-ci est « un appareil de décision de groupe destiné à mettre en commun et à évaluer les informations fournies par de nombreux individus, en vue de parvenir à des décisions qui débordent le cadre des connaissances individuelles de chacun. »<sup>11</sup> Protégée des influences extérieures des actionnaires, de l'Etat et des banques (par le recours à l'autofinancement), elle

---

<sup>1</sup> Ils permettent d'augmenter le prestige et le revenu.

<sup>2</sup> Non nécessaires à l'entreprise, ils rendent néanmoins les managers indispensables et sécurisent donc sa carrière.

<sup>3</sup> Elles augmentent le prestige et la rémunération du manager.

<sup>4</sup> Ibid p. 1036

<sup>5</sup> Galbraith J-K., *Le nouvel état industriel*, 3<sup>ème</sup> édition Gallimard, Paris, 1989

<sup>6</sup> Ibid p. II

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> « Aussi est-ce dans l'organisation, dans la compétence organisée que le pouvoir réside aujourd'hui. » Ibid p. 99

<sup>9</sup> Ibid p. 109

<sup>10</sup> Ibid p. 119

<sup>11</sup> Ibidem

consacre le déplacement du contrôle des grandes firmes de l'extérieur vers l'intérieur.

Durant les années 60, Larner affirme, à travers l'étude d'un échantillon des 200 plus grandes entreprises non financières, que le processus de « révolution managériale » est achevé puisque 84,5% de ces entreprises et 85% de leur actif sont sous contrôle interne ou managérial.<sup>1</sup> Relayée par des sociologues comme Daniel Bell<sup>2</sup>, Dahrendoff<sup>3</sup>, Parsons, ou Touraine<sup>4</sup>, la thèse du contrôle managérial se répand et s'impose à l'intérieur du champ intellectuel. Même des intellectuels du courant critique et marxiste dans les sciences sociales la reprennent. Ainsi les deux économistes marxistes américains Baran et Sweezy affirment que le pouvoir dans la grande firme se localise à l'intérieur plutôt qu'à l'extérieur de l'entreprise<sup>5</sup>, c'est-à-dire aux mains de ses dirigeants même si, pour eux, les managers ne constituent pas une nouvelle classe dominante mais la fraction des possédants « la plus active et la plus influente »<sup>6</sup>, sa fraction dirigeante<sup>7</sup>. Mais ce quasi-consensus<sup>8</sup> sur le contrôle managérial dans le champ des sciences sociales aux Etats Unis et en Europe va se fissurer à partir des années 70.

### 3. La thèse du contrôle financier

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'économiste autrichien Rudolph Hilferding développe la thèse de la fusion du capital bancaire et industriel donnant naissance à ce qu'il appela le capital financier.<sup>9</sup> Par le moyen du crédit, des participations et de la

---

<sup>1</sup> Larner R., *Management Control and the Large Corporation*, Dunellen Press, New York, 1970 aussi  
<sup>1</sup> Larner R., « Ownership and control in the 200 largest non financial corporations, 1929 and 1963 », *American Economic Review*, Vol. 56, No. 4, September, 1966 p. 780 : « In summary, It would appear that Berle and Means in 1929 were observing a 'managerial revolution' in process. Now, 30 years later, that revolution seems close to complete, at least within the range of the 200 largest nonfinancial corporations. » p. 786-87

<sup>2</sup> Bell D., *La fin de l'idéologie*, PUF, Paris, 1997

<sup>3</sup> Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Editions Mouton, Paris/La Haye. 1972

<sup>4</sup> Touraine caractérise les sociétés avancées comme des sociétés post industrielles dominées par la technocratie des dirigeants des grandes entreprises et de l'Etat. Le conflit, qui les traverserait, tournerait autour de l'information, la connaissance et la culture et les enjeux de la participation. Voir Touraine A., *La société post-industrielle. Naissance d'une société*, Denoël, Paris, 1969

<sup>5</sup> Baran P., Sweezy P., *Le capitalisme monopoliste, un essai sur la société industrielle américaine*, 2<sup>ème</sup> Edition Maspero, Paris, 1979 p. 34-35

<sup>6</sup> Ibid p. 49

<sup>7</sup> Ibid p. 50

<sup>8</sup> D'autres voix dissidentes existaient comme Villarejo, Perlo. Pour une synthèse voir Glasberg D. S., Schwartz M., « Ownership and Control of Corporations », *Annual Review of Sociology*, Vol. 9 (1983),

<sup>9</sup> Hilferding R., *Le Capital financier*, Éditions de Minuit, Paris, 1970. « Une partie de plus en plus grande du capital de l'industrie n'appartient pas aux industriels qui l'emploient. Ils n'en obtiennent la disposition que par la banque, qui représente à leur égard le propriétaire. En outre, la banque doit fixer

présence dans les conseils d'administration, les banques contrôlèrent les grandes entreprises industrielles favorisant leur concentration par la constitution des cartels et des trusts. Reprise par Lénine, l'analyse de Hilferding donne le fondement de la thèse du capitalisme monopoliste (l'impérialisme) comme stade suprême du capitalisme.<sup>1</sup> Critiquée, même par certains économistes marxistes comme Baran et Sweezy<sup>2</sup>, comme étant dépassée par le développement des grandes entreprises capables de dégager de grandes capacités d'autofinancement réduisant sa dépendance vis-à-vis du crédit et des banques, cette thèse allait servir de base à une vaste littérature critique du « managérialisme » dans les sciences sociales. Le rapport entre les institutions financières (banques commerciales ou d'investissement, investisseurs institutionnels...) et les grandes entreprises non financières fera alors l'objet d'études et d'enquêtes multiples.

Ainsi dans les années 50, l'économiste Victor Perlo montre l'existence de grands groupes financiers<sup>3</sup>, structurés autour de grandes banques commerciales, qui contrôlent les grandes entreprises américaines.<sup>4</sup> Sur la base de données des années 60, Jean Marie Chevalier, met surtout en évidence le poids important des banques commerciales (et à travers elles les grands groupes financiers contrôlés par les grandes familles) dans le financement (le crédit) et l'actionnariat de l'industrie américaine (à travers les fonds de pension gérés par les banques)<sup>5</sup>. Dans une étude parue dans les années 70, David Kotz montre, à l'opposé de l'assertion managérialiste sur l'autonomie financière des grandes entreprises par rapport aux banques, l'importance du financement externe par le crédit de l'activité des grandes

---

une part de plus en plus grande de ses capitaux dans l'industrie. Elle devient ainsi dans une mesure croissante capitaliste industriel. J'appelle le capital bancaire, - par conséquent capital sous forme d'argent, qui est de cette manière transformé en réalité en capital industriel - le capital financier. Par rapport aux propriétaires, il conserve toujours sa forme d'argent, il est placé par eux sous forme de capital-argent, capital portant intérêt, et peut toujours être retiré sous forme d'argent. En réalité, la plus grande partie du capital ainsi placé par les banques est transformée en capital industriel, productif (moyens de production et force de travail), et fixée dans le processus de production. Une partie de plus en plus grande du capital employé dans l'industrie est du capital financier, capital à la disposition des banques et employé par les industriels. » p. 317-318

<sup>1</sup> Lénine V.I., *L'impérialisme stade suprême du capitalisme*, Editions Sociales, Paris/ Éditions du Progrès, Moscou, 1979

<sup>2</sup> Baran P., Sweezy P., *Le capitalisme monopoliste*, op. cit. p. 35

<sup>3</sup> Il s'agit principalement de huit grands groupes financiers : Rockefeller, Morgan, Mellon, Kuhn Loeb, Chicago, Cleveland, Boston et Du Pont.

<sup>4</sup> Perlo V., *Empire of High Finance*, International Publishers, New York, 1957

<sup>5</sup> Chevalier J-M., *La structure financière de l'industrie américaine et le problème du contrôle dans les grandes sociétés américaines*, Editions Cujas, Paris, 1970

firmes.<sup>1</sup> Comme Chevalier, il met en relief l'important stock d'actions détenu par les investisseurs institutionnels (surtout les fonds de pension) gérés par des départements spécialisés dans les banques<sup>2</sup>. C'est à travers ces deux moyens (le crédit et l'actionnariat) et par la présence dans les conseils d'administration que les grandes banques continuent, selon Kotz, à contrôler 34,5% des 200 plus grandes entreprises non financières à la fin des années 60.<sup>3</sup> Mais comme le remarque Mizruchi<sup>4</sup>, ces études reprennent d'une manière ou d'une autre la même méthode que Berle et Means et leur unité d'analyse qui est l'entreprise<sup>5</sup>.

En 1974, Maurice Zeitlin publie un article<sup>6</sup> critique de référence où il remet en cause radicalement l'«étonnant consensus»<sup>7</sup> construit autour de la thèse dominante du contrôle managérial et ouvre des perspectives théoriques et méthodologiques. Pour cela, il s'attaque premièrement aux preuves empiriques utilisées à l'appui de l'hégémonie du contrôle interne. Il montre que sur les 44% (des 200 grandes entreprises non financières américaines) que Berle et Means estiment être selon leur critère (absence d'un actionnaire contrôlant plus de 20% du capital) sous contrôle managérial, ils ne donnent aucune information sur la moitié de ces entreprises (22%)<sup>8</sup>. Ils ne peuvent confirmer l'identification de ces entreprises, comme étant sous contrôle managérial, que pour l'autre moitié seulement.<sup>9</sup> Zeitlin cite des travaux produits à la même époque que celle de Berle et Means<sup>10</sup> affirmant

---

<sup>1</sup> « Statistical data on the use of external finance by large corporations, which had been available but had gone largely unnoticed since the late 1950s, indicated that no longrun decline had occurred in the relative reliance on external finance by large corporations between 1900 and the 1950s. » Kotz, D., *Bank Control of Large Corporations in the United States*. University of California Press, Berkeley, 1978 p. 9

<sup>2</sup>Ibid p. 10 et 11

<sup>3</sup> Ibid p. 97

<sup>4</sup> Mizruchi M., « Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations » op. cit.

<sup>5</sup> « Again, however, in examining the condition of large corporations in general, Berle and Means treated control at the level of the individual firm. Those who later tested Berle and Means' argument, whether supportive or critical, maintained the same approach. » Ibid

<sup>6</sup> Zeitlin M., « Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class », *American Journal of Sociology*, Vol. 79, No. 5 (Mar., 1974)

<sup>7</sup> Zeitlin parle d'« astonishing consensus » parmi les chercheurs en sciences sociales. Ibid p. 1073

<sup>8</sup> « Indeed, of a total of 88.1/2 corporations which they classified under management control, they provided no information on 44, which they could only consider "presumably" management controlled. » Ibid p. 1081

<sup>9</sup>« Thus, they had information which permitted them to classify as definitely under management control only 22% of the 200 largest corporations, and of the 106 industrials, only 3.8%o! » Ibid p. 1081-82

<sup>10</sup> « Thus, studies which appeared at virtually the same time as that of Berle and Means, by Anna Rochester (1936) and Ferdinand Lundberg (1937), respectively, concluded, as Lundberg put it, that "a very small group of families," through their ownership interests and control of the major banks, were still in control of the "industrial system" (1946, pp. 506-8). » Ibid p. 1083

qu'en fait pour ces mêmes entreprises « dans la plupart des cas ce sont les familles [détenant le plus grand stock d'actions] qui avaient instauré le contrôle managérial ou étaient parmi les administrateurs, "tandis que plusieurs autres ont été" considérés à Wall Street comme étant, en fait, sous la domination de JP Morgan and Company. »<sup>1</sup>. Zeitlin discute aussi de la validité du seuil de 20% chez Berle et Means ou de 10% chez Lerner nécessaire pour identifier le type de contrôle.<sup>2</sup> Dans des cas, la détention de moins de 5% du capital peut conduire au contrôle effectif d'une entreprise, sans parler des coalitions qui peuvent se constituer entre des actionnaires minoritaires<sup>3</sup>. En plus, en s'appuyant sur des travaux empiriques montrant l'existence de la même orientation vers la maximisation du profit chez des entreprises différemment contrôlées, il met en cause le postulat managérialiste de la divergence d'intérêt et d'objectif entre les managers et les propriétaires<sup>4</sup>. Mais le défi lancé par la critique de Zeitlin à la thèse du contrôle managérial est surtout conceptuel et méthodologique. En effet, le problème de l'accès aux données sur l'identité des actionnaires et des liens entre eux (familiaux par exemple) rend difficile l'application même du concept de contrôle chez Berle et Means (le réel pouvoir de choisir le conseil d'administration ou du moins sa majorité). Il est nécessaire de ne plus le lier à un seul critère (celui du minimum de part de capital détenu par un seul actionnaire)<sup>5</sup> et de prendre en compte la constellation des rapports entre les firmes.<sup>6</sup> Le contrôle est donc un rapport social plus qu'un attribut<sup>7</sup>. « Par conséquent, le contrôle est conceptualisé ici comme suit: lorsque la structure concrète de la propriété et des relations inter-entreprises rend probable qu'un groupe identifiable de propriétaires sera en mesure de réaliser leurs objectifs dans la durée, en dépit de la

---

<sup>1</sup> Ibidem

<sup>2</sup> Ibid p. 1086-89

<sup>3</sup> Ibid p. 1087-88

<sup>4</sup> Ibid p. 1095

<sup>5</sup> « The Berle and Means method of investigation, the definitions and procedures utilized, do not, in fact, even begin to accord with the actual content of their own concept. For this reason, it seems advisable to conceptualize control in such a way as to link it inextricably with a method that is not reducible to a single criterion, such as a minimum percentage of stock held by a single minority bloc, but which requires instead a variety of interrelated yet independent indicators » Ibid p. 1090

<sup>6</sup> « However, as I have emphasized repeatedly, it is necessary to study the concrete situation within the corporation and the constellation of intercorporate relationships in which it is involved before one can begin to understand where control is actually located. » Ibidem

<sup>7</sup> « If control refers to the capacity to determine the broad policies of a corporation, then it refers to a social relationship, not an attribute. Control (or power) is essentially relative and relational: how much power, with respect to whom? » Ibidem

résistance, alors nous pouvons dire qu'ils ont le «contrôle» de l'entreprise. »<sup>1</sup>. Par cela, Zeitlin donne une assise conceptuelle au recours à une importante innovation méthodologique utilisée bien avant mais sans jamais prendre de l'ampleur que dans les années 70 et 80 : l'interlocking directorate ou l'étude des liens entre conseils d'administration<sup>2</sup>. En supposant que l'existence de personnes siégeant dans les conseils d'administration de deux ou plusieurs entreprises est créatrice de liens d'influence entre elles, cette méthode ouvre la voie à une exploration de formes plus complexes de contrôle. C'est d'ailleurs en l'utilisant, que Zeitlin constate l'importance de l'influence des banques. Pour lui, les entreprises, identifiées comme étant sous contrôle managérial, sont en fait sous contrôle bancaire.<sup>3</sup> Celui-ci transparait dans la surreprésentation des banquiers dans les conseils d'administration des grandes entreprises industrielles américaines<sup>4</sup>. Ainsi les « banquiers constituaient 21 % des administrateurs externes des 500 plus grandes entreprises industrielles, mais cette proportion est multipliée par deux quand il s'agit des administrateurs externes siégeant dans trois ou plus de trois conseils d'administration »<sup>5</sup>. Ces banques et autres institutions financières sembleraient elles-mêmes, selon Zeitlin, faire partie

---

<sup>1</sup> Ibid p. 1090-91 « This has two obvious implications concerning the study of corporate control: it means that a specific minority percentage of ownership in itself can tell us little about the potential for control that it represents. We can discover this only by a case study of the pattern of ownership within the given corporation. However, it also means that confining our attention to the single corporation may, in fact, limit our ability to see the pattern of power relationships of which this corporation is merely one element; and it may restrict our understanding of the potential for control represented by a specific bloc of shares in a particular corporation. An individual or group's capacity for control increases correspondingly, depending upon how many other large corporations (including banks and other financial institutions) in which it has a dominant, if not controlling, position. The very same quantitative proportion of stock may have a qualitatively different significance, depending on the system of inter-corporate relationships in which the corporation is implicated » Ibid p. 1091

<sup>2</sup> « The outside directors of large U.S. firms tend to be officers of other leading firms. They may represent leading customers or suppliers, or consist of bankers, lawyers, or accountants who provide legal or financial advice, or simply friends or trusted allies of the CEO. When members of the board of one corporation sit on the board of the other, the tie they create is referred to as an interlocking directorate, or an interlock. The existence of interlocks has been the source of both interest and concern for at least a century. » Mizruchi M., « Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations », op. cit.

<sup>3</sup> Zeitlin M., « Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class », op. cit. p. 1100

<sup>4</sup> « What we find is that commercial and investment bankers are disproportionately over represented among the occupants of multiple corporate directorships » Ibid p. 1104

<sup>5</sup> Ibidem mais aussi « 11 % of the commercial bankers and 15% of the investment bankers have seats on three or more top 500 corporate boards compared with 6% of the directors from other top 500 firms. » Ibidem

d'un système complexe de groupes d'intérêt et de holdings contrôlé par de grandes familles capitalistes américaines (Rockefeller, Ford, Hanna, Fisher and Mott ...).<sup>1</sup>

Par l'utilisation de cette méthode et le changement d'unité d'analyse, le postulat managérialiste de l'entreprise géante, indépendante, autosuffisante et contrôlée de l'intérieur est remis en cause.<sup>2</sup> Des études conduites dans ce sens confirment l'existence de cliques d'entreprises centrées sur une ou plusieurs banques.<sup>3</sup> Ces études sont stimulées par le développement des techniques d'analyse de réseau. Ainsi Mizruchi, révèle, dans son étude sur les liens interlocks entre les grandes entreprises américaines entre 1904 et 1974, la centralité des institutions financières dans ces réseaux.<sup>4</sup> Schwartz et ses collègues arrivent à la même conclusion tout en rejetant la thèse d'un contrôle direct des banques. En effet, pour eux, le contrôle qu'exercent celles-ci sur le marché des capitaux, leur permet, sans intervenir continuellement d'une façon directe, de restreindre les options valables pour les grandes entreprises, les soumettant ainsi à leur hégémonie.<sup>5</sup> Cette dépendance se révèle surtout lors des périodes de crise des firmes.<sup>6</sup> En fait, si la thèse du contrôle managérial suppose une dispersion et donc un affaiblissement du pouvoir des grands capitalistes et des institutions financières, l'interlocking directorate montre au contraire sa concentration entre leurs mains.<sup>7</sup> Or la signification donnée à ces liens « interlock » entre conseils d'administration fait débat. Sont-ils la manifestation d'un contrôle ou d'une influence externe ? Ou de simples rapports amicaux entre les membres de l'élite économique ? Ou bien de dépendance des ressources entre clients et fournisseurs ?<sup>8</sup> Mais le débat se cristallise :

- D'une part autour du rôle des membres du conseil d'administration. Ainsi Mizruchi défend l'idée que, malgré le fait qu'ils puissent être passifs ou manquer de connaissance (par rapport aux gestionnaires) sur le fonctionnement interne de

---

<sup>1</sup> « Rather, these families' interests transcend the banks and corporations in which they have principal or controlling interests; and the banks may merely be units in, and instrumentalities of, the whole system of propertied interests controlled by these major capitalist families. » Ibid p. 1102

<sup>2</sup> Dooley P. C. « The interlocking directorate. » *American Economic Review*, 59, June, 1969 p. 322.

<sup>3</sup> Useem M., « Corporations and the corporate elite », *Annual Review of Sociology*, Vol. 6 (1980), p. 51

<sup>4</sup> « My study, which looked at interlock networks at seven different points between 1904 and 1974, revealed that major financial institutions were the most central firms during the entire 70-year period. » Mizruchi M., « Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations », op. cit.

<sup>5</sup> Glasberg D., Schwartz M., « Ownership and Control of Corporations », op. cit. p. 318

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Mizruchi M., « Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations », op. cit.

<sup>8</sup> Ibid

la firme ou être redevables au PDG qui les a proposés, les administrateurs sont capables de le décharger de ses fonctions au cas où l'entreprise serait dans une situation difficile.<sup>1</sup> Ce qui leur donne un certain pouvoir.

- D'une autre part, autour du lien entre les interlocking directorates (les liens entre les conseils d'administration) et le comportement de la firme. Des travaux explorent l'hypothèse d'une forte détermination du second par les premiers. Si les uns la confirment<sup>2</sup>, d'autres l'infirmen<sup>3</sup>.

#### 4. La thèse du contrôle de l'actionnaire<sup>4</sup>

Même si elle n'exclut pas d'autres thèses (comme celle du contrôle financier)<sup>5</sup>, la thèse de la prééminence du pouvoir de l'actionnaire a été aussi avancée. Quelques études ont tenté de l'affirmer. Ainsi Villarejo, dans une étude faite sur 232 des 250 plus grandes entreprises industrielles américaines (en termes d'actifs) en 1960, avait montré que 61% d'entre elles sont sous le contrôle d'une coalition d'actionnaires constituée de leurs dirigeants et administrateurs, quelques gros actionnaires et des institutions financières.<sup>6</sup> Sheehan, en étudiant les 500 plus grandes entreprises industrielles (en termes de chiffre d'affaires), a trouvé en 1967 que 30% d'entre elles est contrôlé par un individu ou une famille (en détenant 10% au moins des actions)<sup>7</sup>. Par leurs résultats et leur méthode, ces travaux n'ont nullement constitué un défi à la thèse du contrôle managérial.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Mizruchi M., « Similarity of Political Behavior Among Large American Corporations », *American Journal of Sociology*, Vol. 95 (1989)

<sup>3</sup> « Our major substantive conclusion is that differential ownership and the presence of bank interlocks are not important determinants of the strategic and financial outcomes of large firms. » in Fligstein N., Brantley P., « Bank Control, Owner Control, or Organizational Dynamics: Who Controls the Large Modern Corporation? », *American Journal of Sociology*, Vol. 98, No. 2 (Sep., 1992) p. 281

<sup>4</sup> Owner control

<sup>5</sup> N'oublions pas que Zeitlin, bien qu'il adhère à la thèse du contrôle financier, souscrit aussi à l'existence de groupes d'intérêts contrôlés par de grandes familles capitalistes.

<sup>6</sup> Villarejo D., « Stock Ownership and the Control of Corporations », in *New University Thought* (Autumn 1961, and Winter 1962)

<sup>7</sup> Sheehan R., « Proprietors in the World of Big Business », *Fortune* (15 June 1967)

<sup>8</sup> Kotz D., *Bank Control of Large Corporations in the United States*. Op. cit. p. 6-8

## B. Le « retour de l'actionnaire »

### 1. La réponse de la théorie standard : la théorie de l'agence

Remise en cause par la thèse du contrôle managérial, la théorie standard était mal préparée du fait de sa conception « pointilliste » de la firme<sup>1</sup> pour répondre au défi. En effet, l'entreprise est, dans cette optique, une boîte noire, un agent passif dont l'objectif est de maximiser du profit sous contrainte<sup>2</sup>. Si l'introduction de l'entrepreneur par certains auteurs (comme l'école autrichienne dont Hayek) a constitué un pas de plus vers l'éloignement de cette vision réductrice de la firme<sup>3</sup>, ce n'était guère suffisant pour relever le défi du managérialisme<sup>4</sup> surtout que les apports de la théorie des organisations (avec Baumol, Simon et March) ou des néo institutionnalistes (Williamson, Chandler) proposaient un modèle de rationalité alternatif à celui de la théorie standard.<sup>5</sup> En effet, à la place de la firme « point » du modèle néoclassique, se diffusa, de plus en plus dans le champ intellectuel, l'image d'une firme-organisation complexe, elle-même enjeu de luttes de pouvoir et d'influence entre agents. La riposte de la théorie standard prendra alors, à partir des années 60 et 70, deux formes :

1- La théorie des droits de propriété, développée surtout par deux économistes américains Alchian et Demsetz, s'est donnée comme objectif de « montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur toutes les formes de propriété collective<sup>6</sup>, de même que pour répondre aux thèses de Berle et Means sur la séparation entre propriété et contrôle des entreprises et ses implications. »<sup>7</sup>. Le concept central mobilisé dans cette approche est celui de droit de propriété conçu comme étant « l'autorité exclusive de déterminer comment une ressource est

---

<sup>1</sup> « La firme néoclassique peut être caractérisée par deux traits complémentaires : elle se présente comme un agent sans épaisseur ni dimension, une « firme point » ; et comme un agent passif, une « firme automate » » in Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris, 1995, p. 14

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibid p. 16-17

<sup>4</sup> « Les thèses de Berle et Means [1932] représentaient en particulier un défi que la pensée néoclassique et libérale ne pouvait pas ignorer. » Ibid. p. 78

<sup>5</sup> Il est remarquable de constater comment ces apports ont été utilisés pour confirmer la thèse du contrôle managérial. L'exemple est celui de Galbraith en rapport avec Simon. Galbraith J-K., *Le nouvel état industriel*, op. cit. Chapitres 11, 12 et 13

<sup>6</sup> L'émergence d'un courant marxisant, connu sous le nom de « radicaux américains », chez de jeunes économistes dès la fin des années 60 a aussi constitué un défi important à la théorie standard. Voir Tinel B., « Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise ? » *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, 2004/1 n° 46

<sup>7</sup> Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, op. cit. p. 79

utilisée »<sup>1</sup>. Ainsi sous la forme d'un système de droit de propriété, chaque société organise l'usage de ses ressources. L'évolution humaine a abouti, par un processus de sélection, à la consécration des droits de propriété privée aux dépens d'autres formes (communale, collective, publique...). En effet, « les tenants de cette approche considèrent la propriété privée, en vertu de son caractère exclusif et transférable<sup>2</sup>, comme le meilleur moyen de valorisation des ressources. Toute propriété commune, en raison de son caractère non exclusif, conduirait nécessairement à une surutilisation des richesses. »<sup>3</sup> Ainsi :

- La « firme capitaliste classique » serait supérieure en termes d'efficacité aux autres firmes (publiques ou autogérées)<sup>4</sup>. En effet, elle permettrait, par l'existence d'un contrôleur central (qui n'est autre que l'employeur) ayant des droits spécifiques<sup>5</sup>, de limiter le risque de comportement opportuniste de type « passager clandestin », favorisé par la difficulté de mesurer les productivités marginales des individus dans une forme d'organisation où le travail en équipe s'impose (non séparabilité de la fonction de production). Pour Alchian et Demsetz, la firme serait ainsi un arrangement contractuel qui ne diffère nullement du marché en termes de rapports entre individus. Le rapport entre employeur et salarié est assimilable à celui d'un consommateur à son épicier.<sup>6</sup>
- La « grande firme capitaliste moderne » (organisée en société par actions), est la plus efficace. Ainsi elle protège, contrairement à ce qu'implique la

---

<sup>1</sup> Alchian A., « Property Rights » in *The concise encyclopedia of economics*, Second Edition, December, 2007, Online in <http://www.econlib.org/library/Enc1/PropertyRights.html> consulté le 20 avril 2013

<sup>2</sup> « Thus, the three basic elements of private property are (1) exclusivity of rights to choose the use of a resource, (2) exclusivity of rights to the services of a resource, and (3) rights to exchange the resource at mutually agreeable terms. » Ibid

<sup>3</sup> Tinel B., « Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise ? » op. cit. p. 71

<sup>4</sup> Alchian A., Demsetz H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, 62/5, 1972

<sup>5</sup> En fait cinq droits : « 1) to be a residual claimant; 2) to observe input behavior; 3) to be the central party common to all contracts with inputs; 4) to alter the membership of the team; and 5) to sell these rights, that defines the ownership (or the employer) of the classical (capitalist, free-enterprise) firm. » Ibid p. 783

<sup>6</sup> « It is common to see the firm characterized by the power to settle issues by fiat, by authority, or by disciplinary action superior to that available in the conventional market. This is delusion. The firm does not own all its inputs. It has no power of fiat, no authority, no disciplinary action any different in the slightest degree from ordinary market contracting between any two people. I can "punish" you only by withholding future business or by seeking redress in the courts for any failure to honor our exchange agreement. That is exactly all that any employer can do. He can fire or sue, just as I can fire my grocer by stopping purchases from him or sue him for delivering faulty products.» Ibid p. 777

thèse managériale de la séparation de la propriété et du contrôle, les droits de propriété privée car elle permet de les partitionner en parts spécifiques tout en déléguant la décision de les utiliser au management.<sup>1</sup> Cette spécialisation avantageuse<sup>2</sup> permettrait d'exploiter les contraintes du marché pour inciter les managers à agir dans le sens des intérêts des propriétaires.

2- La théorie de l'agence, développée surtout par Jensen, Meckling et Fama, d'une manière complémentaire avec la théorie des droits de propriété, s'est intéressée de plus près à la problématique du rapport entre propriétaire et manager-dirigeant. Comme son nom l'indique, cette théorie mobilise le concept central d'agence. Jensen et Meckling définit la relation d'agence comme étant « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir une tâche en leur nom qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. »<sup>3</sup> Or il y a toujours le risque, du fait de la rationalité des deux parties du contrat (tous les deux veulent maximiser leur utilité), de voir l'agent ne pas agir dans le meilleur intérêt du principal.<sup>4</sup> Celui-ci va donc le limiter en établissant des incitations à l'égard de l'agent et en engageant des dépenses de surveillance. L'agent engagera de son côté des coûts d'obligation garantissant au principal qu'il ne fera pas des actions qui le lèseraient ou pour le dédommager au cas où ces actions surviennent. En outre, toute différence, pouvant se produire, entre les décisions de l'agent et celles qui pourraient maximiser le bien être du principal, entraîne un coût : la perte résiduelle. La somme de ces trois coûts (la perte résiduelle, les dépenses de surveillance et ceux d'obligation) constitue les coûts d'agence<sup>5</sup>. Tout l'enjeu pour le principal est donc de les minimiser. Cette analyse s'applique à la firme qui n'est, en

---

<sup>1</sup> « Private property rights to a resource need not be held by a single person. They can be shared, with each person sharing in a specified fraction of the market value while decisions about uses are made in whatever process the sharing group deems desirable. A major example of such shared property rights is the corporation. In a limited liability corporation, shares are specified and the rights to decide how to use the corporation's resources are delegated to its management. Each shareholder has the unrestrained right to sell his or her share. Limited liability insulates each shareholder's wealth from the liabilities of other shareholders, and thereby facilitates anonymous sale and purchase of shares. » Alchian A., « Property Rights » op. cit.

<sup>2</sup> Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, op. cit. p. 91

<sup>3</sup> « We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. » in Jensen M., Meckling W., « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, October, 1976, Vol. 3, No. 4 en ligne in [www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf](http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf) consulté le 20/04/2012

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

fait, qu'une fiction juridique et un « nœud de contrats »<sup>1</sup> entre clients et apporteurs de ressources<sup>2</sup>. En effet, la relation entre propriétaires et managers est une relation d'agence<sup>3</sup>. Ce modèle d'analyse va être utilisé pour comprendre l'émergence et la survie de la grande firme. Ainsi, pour Fama et Jensen<sup>4</sup>, dans des organisations complexes, comme les grandes sociétés par actions, du fait de la diffusion d'informations spécifiques parmi les agents, il est plus efficient, en termes de coûts d'agence, pour le principal de déléguer et de séparer la gestion du contrôle de la décision et de la prise de risque<sup>5</sup>. Des dispositifs, comme les signaux émanant du marché des actions ou le marché des prises de contrôle (par des OPA par exemple) ou l'existence d'administrateurs experts, permettent aux actionnaires de contrôler les managers<sup>6</sup>. Ainsi tout en prenant acte de la divergence d'intérêt entre propriétaires et dirigeants, la théorie de l'agence, comme la théorie des droits de propriété, refuse de l'entrevoir (comme pour le managérialisme) en termes de rapports de pouvoir ou de domination. Ceux-ci sont évacués au nom d'un « contractualisme » qui dilue la firme dans les rapports marchands. Cette optique est couplée à un évolutionnisme qui conçoit l'histoire des institutions comme une « sélection naturelle » des formes les plus efficientes. La réponse de la théorie standard au défi managérialiste a été donc d'intégrer les conflits d'intérêts dans l'analyse tout en postulant que ceux-ci « peuvent toujours être résolus par des accords libres qui préservent au mieux, en définitive, les intérêts de chacun.<sup>7</sup> » Ce qui ouvrira la voie à une version normative de la théorie de l'agence dont les applications s'étendront au champ du droit des sociétés ou celui des pratiques managériales. Ainsi dans les années 80, « les travaux

---

<sup>1</sup> « The private corporation or firm is simply one form of legal fiction which serves as a nexus for contracting relationships and which is also characterized by the existence of divisible residual claims on the assets and cash flows of the organization which can generally be sold without permission of the other contracting individuals. » Ibid

<sup>2</sup> En fait, Jensen et Meckling ne font qu'étendre la caractérisation, par Alchian et Demsetz, du rapport employeur et employé comme étant un rapport contractuel à tous les rapports liés à la firme.

<sup>3</sup> « Since the relationship between the stockholders and the managers of a corporation fits the definition of a pure agency relationship, it should come as no surprise to discover that the issues associated with the "separation of ownership and control" in the modern diffuse ownership corporation are intimately associated with the general problem of agency. » Ibid

<sup>4</sup> Fama E., Jensen M., « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, Jun., 1983

<sup>5</sup> Ibid p. 308-309 « Separation and diffusion of decision management and decision control - in effect, the absence of a classical entrepreneurial decision maker - limit the power of individual decision agents to expropriate the interests of residual claimants . [...] In complex organizations, the benefits of diffuse residual claims and the benefits of separation of decision functions from residual risk bearing are generally greater than the agency costs they generate, including the costs of mechanisms to separate the management and control of decisions » p. 309

<sup>6</sup> Ibid p. 312-15

<sup>7</sup> Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, op. cit. p. 104

de Jensen, alors professeur de gestion à Harvard, ont contribué à légitimer aux États-Unis les prises de contrôle hostiles ainsi que certains montages financiers complexes, comme les rachats avec effets de levier, dont l'explosion entre 1984 et 1989 marquait le renouveau de la valeur actionnariale. »<sup>1</sup> Ils participeront ainsi à l'émergence et consolidation de la « gouvernance d'entreprise ».

## 2. La gouvernance d'entreprise

Dès la fin des années 60, le capitalisme américain commence à connaître une profonde crise. En effet, les entreprises américaines subissent une baisse de leur taux de profit<sup>2</sup>. La puissance américaine est confrontée à une perte de compétitivité du fait de l'émergence de nouveaux concurrents (notamment les vaincus de la seconde guerre mondiale l'Allemagne et le Japon). Les premiers déficits commerciaux américains apparaissent dès la fin des années 60.<sup>3</sup> La crise du dollar menace aussi la suprématie américaine. Le chômage et l'inflation augmentent. La croissance de l'après guerre commençait à s'essouffler. Les politiques keynésiennes de relance ne parvenaient pas à redresser la situation. « La rentabilité du capital a plongé durant les années 60 et 70 ; les entreprises distribuaient peu de dividendes et les taux d'intérêts réels étaient pratiquement nuls, voir négatifs ; les cours boursiers, aussi corrigés de l'inflation, s'étaient effondrés et stagnaient »<sup>4</sup> Les luttes sociales et ouvrières avaient imposé un nouveau rapport de force. Pour les classes possédantes, la situation était critique. Leurs revenus et patrimoines étaient touchés par la crise<sup>5</sup>. Face à cela, leur réaction prenait la forme balbutiante et tâtonnante d'un nouvel ordre économique : le néolibéralisme. Sa première manifestation a été la forte hausse du taux d'intérêt américain en 1979 ; s'ensuivit une offensive puissante contre les salariés et les syndicats, menée par Reagan et Thatcher. Privatisation, libéralisation des marchés et dérèglementation, démantèlement des avantages sociaux, flexibilité du travail et mondialisation du capital deviennent les nouveaux « impératifs » du moment. Il en résulte dans la décennie suivante (les années 80), une remontée des taux de profits<sup>6</sup> et avec eux les revenus financiers alors que la part des salaires dans la valeur ajoutée

---

<sup>1</sup> Aglietta M., Rebérioux A., *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2004 p. 48

<sup>2</sup> Duménil G., Lévy D., *Economie marxiste du capitalisme*, La Découverte, Paris, 2003 p. 20. De 20% au début des années 70, ils chutèrent à 12% vers la fin des années 70.

<sup>3</sup> Ibid p. 30

<sup>4</sup> Ibid p. 31

<sup>5</sup> La part de la richesse totale détenue par le 1% des ménages américains les plus riches est tombée de 35% au début des années 70 à 20% au cours de la même décennie. Ibidem

<sup>6</sup> Ibid p. 20

stagne sinon régresse et les inégalités s'envolent<sup>1</sup>. La puissance des possédants est ainsi rétablie. La finance de marché reprend des ailes. Les cours de la bourse s'envolent de nouveau<sup>2</sup>. Les institutions financières accumulent plus de puissance du fait des mouvements de concentration et de la dérèglementation des marchés financiers. En effet, « ce nouveau cours du capitalisme renforce l'attrait des placements financiers et des activités financières en général. »<sup>3</sup>

Au cœur de cette dynamique de financiarisation, se trouvent les investisseurs institutionnels (fonds de pension, mutual funds, compagnies d'assurance). Ainsi « en 1950, fonds de pension et fonds mutuels possédaient à eux deux moins de 3% des actions nationales ; à la fin des années 1990 près de 40% »<sup>4</sup>. Ils vont d'ailleurs jouer un rôle important dans l'émergence de la corporate governance. En effet, dans les années 80, s'installe un climat de suspicion à l'égard des stratégies de croissance des grandes entreprises américaines. On « incrimine les conglomérats monstrueux, inefficaces [...] fustige les investissements trop peu rentables et les diversifications de puissance »<sup>5</sup>. Les dirigeants sont mis en cause aussi pour leur rémunération exorbitante. Un mouvement important constitué par des actionnaires individuels<sup>6</sup> et les investisseurs institutionnels, comme le puissant fonds de pension public Calpers, amorce un processus de remise en cause des stratégies et politiques des entreprises américaines. C'est l'heure du downsizing, du recentrage et de la maximisation de la valeur actionnariale. Les dirigeants sont sous pression pour s'adapter au nouveau contexte. A travers des moyens<sup>7</sup> comme les procès (classe actions), la notation des conseils d'administration, le dépôt de résolution aux assemblées générales et l'exercice du droit de vote ou le dialogue, il leur est imposé un ensemble de règles et de pratiques, qui, joint au discours foisonnant sur ce thème, constitue un véritable dispositif visant à les discipliner. Ce dispositif est communément désigné sous le nom de « corporate governance ». Celle-ci s'établit, dans le contexte américain, autour des points suivants :

---

<sup>1</sup> Piketty T., *Le capital au xxi<sup>e</sup> siècle*, Editions du Seuil, Paris, 2013.

<sup>2</sup> Duménil G., Lévy D., « Sortie de crise, menaces de crises et nouveau capitalisme » in Chesnais F., Duménil G., Lévy D., Wallerstein I., *Une nouvelle phase du capitalisme ?*, Syllepse, Paris 2001 p. 21

<sup>3</sup> Duménil G., Lévy D., *Economie marxiste du capitalisme*, op. cit. p. 35

<sup>4</sup> Aglietta M., Rebérioux A., *Dérives du capitalisme financier*, op. cit. p. 19

<sup>5</sup> Batsch L., *Le capitalisme financier*, La découverte, Paris, 2002 p. 10

<sup>6</sup> Regroupés à cette période dans des associations comme la NAIC (National Association of Investors Corporation), le NCII (National Council of Individual Investors) et la USA (United Shareholders Association Foundation for Research and Education).

<sup>7</sup> Voir L'Hélias S., *Le retour de l'actionnaire. Pratiques du corporate governance en France, aux Etats-Unis et en Grande Bretagne*, Gualino Editeur, Paris, 1997 p. 131-144

- L'actionnaire : La « corporate governance » prône le respect du principe « une action = une voix » et la protection des actionnaires minoritaires. Les dispositions qui contreviennent à ce principe (actions sans droit de vote ou de votes doubles par exemple) sont fustigées car elles sont susceptibles de servir les desseins des dirigeants. L'actionnaire est, en revanche appelé à exercer activement ses droits surtout lors des assemblées générales. Ainsi les fonds de pension sont incités par les autorités américaines (le labor department ou le département du travail américain)<sup>1</sup> à exercer leur droit de vote dans les entreprises dont ils détiennent des actions. Ainsi l'adoption du vote à bulletin secret est présentée par les investisseurs institutionnels comme étant un pas vers plus d'« indépendance des décisions prises à l'assemblée par les actionnaires »<sup>2</sup>.
- Le conseil d'administration : Le conseil d'administration est, selon le droit des sociétés, l'outil par lequel l'actionnaire veille à la sauvegarde de ses intérêts. Nous avons vu son importance, comme structure de contrôle, dans la théorie de l'agence. Il devrait se composer surtout, selon les préceptes de la corporate governance, d'administrateurs indépendants n'ayant aucun lien (salarial, client ou fournisseur, famille ou amitié, participations croisées) susceptible de conduire à des conflits d'intérêt. Ainsi, « les administrateurs indépendants, de par leur indépendance, ont la capacité de surveiller objectivement la direction et d'empêcher des prises de décision contraires à l'intérêt des actionnaires. »<sup>3</sup> Ils sont eux aussi incités à la participation active dans le conseil d'administration. Pour rendre aussi le travail de ce dernier plus efficace, le cumul des mandats d'administrateurs devrait être limité et des comités spécialisés (souvent les comités d'audit, de rémunération, stratégique et de nomination) devraient être institués.
- La direction : Il est recommandé de séparer les fonctions de Chairman (Président) de celle de CEO (Directeur général).

---

<sup>1</sup> L'Avon Letter adressée, en 1988, par le labor department américain au président de la caisse de retraite de la société Avon Products Inc, l'incitant à exercer son droit de vote dans les assemblées générales des sociétés américaines, dont elle est actionnaire, adonné le ton avant d'être étendu n 1995 aux actifs étrangers. Voir Ibid p. 117-19

<sup>2</sup> Ibid p. 129

<sup>3</sup> Ibid p. 109

- Les dispositifs anti OPA : La théorie de l'agence a souligné l'importance des mécanismes externes de contrôle par le marché. Les OPA (offres publiques d'achat) sont présentées comme l'un de ses moyens de sanction par le marché. Des dispositifs comme la « poison pill »<sup>1</sup> sont prévus, par les dirigeants, pour les contrer. La « corporate governance » prévoit leur suppression.
- La rémunération des dirigeants : L'une des thématiques importantes de la « corporate governance » est celle de la rémunération des dirigeants. Son alignement à la performance (surtout boursière, c'est le rôle d'ailleurs des stock options), la transparence et l'institution de comité de rémunération sont autant de « bonnes pratiques » de la « corporate governance ».
- L'information financière : Il est exigé des dirigeants de communiquer plus d'informations sur la situation financière de l'entreprise : « un champ d'information toujours plus grand, une qualité toujours améliorée, un nombre de destinataires toujours supérieur. »<sup>2</sup> Suite à l'affaire Enron, la loi Sarbanes-Oxley, promulguée en 2002, a renforcé le contrôle sur les informations financières publiées par les entreprises.

Sous le poids de l'extension du modèle néolibéral et de la globalisation financière, ce dispositif s'est imposé, dans les années 90, à des pays autres que ceux du monde anglo-saxon<sup>3</sup>. Ainsi, la France, connue pour son capitalisme plus proche du modèle rhénan<sup>4</sup>, a adopté suite au rapport Viénot en 1995 et la loi sur les « nouvelles régulations économiques » en 2001 les normes du « corporate governance ».

Il a été possible tout au long de cette section de saisir l'émergence de la figure du dirigeant comme le fruit d'un processus historique de séparation entre la propriété et la gestion de la grande entreprise capitaliste moderne. La controverse, qui s'est déclenchée suite à cela et qui a été l'objet principal de cette section, reflète, au-delà

---

<sup>1</sup> Le franchissement d'un seuil (10 ou 15% du capital par exemple) déclenche une augmentation du capital réservée aux actionnaires à un prix très réduit diluant ainsi celui qui a engagé l'OPA.

<sup>2</sup> Batsch L., *Le capitalisme financier*, op. cit. p. 30

<sup>3</sup> La Grande Bretagne a suivi une voie axée davantage sur le changement de normes de conduite que sur la production de législations contraignantes. Ceci se matérialise dans les codes de bonne conduite (Cadbury Committee I et II, sans oublier l'effet du rapport Greenbury). Voir L'Hélias S., *Le retour de l'actionnaire*, op. cit. p. 145-54

<sup>4</sup> Albert M., *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil, Paris, 1993

des divergences d'ordre académique ou scientifique, les conflits sociaux qui ont agité et agitent encore les sociétés contemporaines autour d'enjeux vitaux. L'intégration de la dimension sociologique est donc d'une importance cruciale dans le présent travail de recherche.

## II. Le monde social des dirigeants d'entreprises

### A. Professionnalisation du travail de dirigeant

Le monde des dirigeants des grandes entreprises modernes a connu un long processus de professionnalisation. En effet, diriger « une grande entreprise n'a pas toujours impliqué un engagement aussi exclusif, dans le monde des affaires en général et dans une entreprise en particulier. »<sup>1</sup> En France, les dirigeants des grandes entreprises industrielles au 19<sup>ème</sup> siècle étaient souvent des notables, voir des cumulards dirigeant plusieurs affaires<sup>2</sup> ou engagés dans plus d'une activité. Cette situation va changer grâce, d'une part, à la mise en place progressive d'un « régime des incompatibilités avec d'autres sphères sociales, comme l'administration ou la politique »<sup>3</sup>, et d'autre part, à la rupture introduite par la réforme de la loi de 1867 sur les sociétés anonymes, par le régime de Vichy en 1940, qui vient imposer une restriction au cumul des mandats d'administrateur<sup>4</sup> et incite à la concentration des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, poussant ainsi à l'émergence de la fonction de PDG<sup>5</sup>. Des processus similaires de professionnalisation se déroulent aussi en Allemagne et en Angleterre<sup>6</sup>.

S'il n'y a pas de filière exclusive de formation (comme les professions de médecins, avocats, notaires ou experts comptables), l'accès à la position de dirigeant est, néanmoins, de plus en plus, conditionné, entre autre, par l'acquisition d'un niveau supérieur de formation. Le tableau suivant présente l'évolution du niveau de

---

<sup>1</sup> Joly H., « Les dirigeants des grandes entreprises industrielles françaises au 20e siècle. Des notables aux gestionnaires », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2012/2 N° 114, p. 16

<sup>2</sup> Ibid p. 16

<sup>3</sup> Ibid p. 17

<sup>4</sup> Huit mandats au maximum, deux seulement pour les septuagénaires. Ibid p. 23

<sup>5</sup> Ibid p. 23-24

<sup>6</sup> Cassis Y., « L'aristocratie des affaires en Europe » in Lancien D., de Saint-Martin M. (dir.), *Anciennes et nouvelles aristocraties de 1880 à nos jours*, Editions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 2007 p. 372-374

formation des dirigeants de grandes entreprises en Allemagne, en France et en Grande Bretagne :

**Tableau 1- Etudes des dirigeants allemands, britanniques et français au XXème siècle (en %)**

	1907			1929			1953			1972			1990		
	GB	F	D	GB	F	D	GB	F	D	GB	F	D	GB	F	D
Apprent.	18	4	31	11	0	16	10	0	11	3	0	3	0	0	5
Etudes secondaires	47	21	7	39	10	16	33	2	11	28	4	7	17	3	5
Formation professionnelle	0	0	5	3	0	6	12	2	3	10	6	3	19	2	2
Etudes supérieures	35	75	57	47	88	62	45	96	75	59	90	87	64	95	88
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Cassis Y., « Grand patronat et performances économiques : l'Allemagne, l'Angleterre et la France au XXe siècle. », *Histoire, économie et société*. 17e année, n°1, 1998 p : 145

Le poids, historiquement important, des études supérieures en France ou des études secondaires en Grande Bretagne, dans la formation des dirigeants, est lié à l'existence d'institutions d'enseignement spécifiques pour les élites. C'est le cas d'ailleurs des plus grands pays industrialisés<sup>1</sup> à l'exception de l'Allemagne.<sup>2</sup> Ainsi en France, une grande partie des dirigeants est issue du système des grandes écoles. C'est le cas de 84 % des dirigeants français du CAC 40 à la fin 2007, dont 67 % est issue des « très grandes écoles »<sup>3</sup>. Trois écoles (X, ENA et HEC) fournissant à elles seules 46 % des dirigeants français<sup>4</sup>. En France aussi comme en Grande Bretagne, le passage par une poignée de lycées prestigieux est le cas d'une large majorité d'entre eux. « 95 % des français sont passés par une école d'élite, les meilleurs lycées parisiens s'avérant particulièrement populaire, tandis que 88 % des britanniques sont passés par une *independant or grammar school*, Eton, Winchester et Harrow figure en bonne place »<sup>5</sup>. En Grande Bretagne, le système « Oxbridge » (contraction d'Oxford et de Cambridge) joue un rôle, certes moins prégnant que les grandes écoles françaises, mais important dans la formation des dirigeants. En effet, près du tiers (31,7%) des hauts dirigeants des 100 plus grandes entreprises, en 2005, en sont

<sup>1</sup> Allemagne, France, Grande Bretagne, Etats-Unis et Japan.

<sup>2</sup> Hartmann M., *The Sociology Of Elites*, Routledge, London , New York, 2007 p. 61

<sup>3</sup> Dudouet F –X., Joly H., « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », *Sociologies pratiques*, n° 21, 2010/2, Presses de Sciences Po p. 38

<sup>4</sup> Ibid p. 39

<sup>5</sup> Maclean M., Harvey C., Chia R., « Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain », *Organization Studies*, Vol. 31, N°. 3. March 2010 p. 338

issus alors que 14,6% ont été formés dans les trois grandes universités londoniennes et les quatre universités traditionnelles écossaises<sup>1</sup>. Aux Etats-Unis, les huit universités formant l'Ivy League (surtout Harvard et Yale)<sup>2</sup> forment 23,6% des hauts dirigeants des 100 plus grandes entreprises, en 2005, et 27,4% sont passés par les douze grandes universités d'élite privées et publiques hors de l'Ivy League, comme Stanford et Berkeley.<sup>3</sup> Le cas japonais, quant à lui, est similaire au cas français puisqu'un peu plus de la moitié (52,5%) des hauts dirigeants des 100 plus grandes entreprises, en 2006, a été formée dans cinq grandes universités : Todai, Kyodai, Waseda, Keio et Hitotsubashi.<sup>4</sup> En Allemagne, s'il n'existe pas de grands établissements d'enseignement supérieur d'élite<sup>5</sup>, l'obtention, néanmoins, d'un doctorat en ingénierie, en droit ou en économie est un atout important pour accéder aux postes de direction des grandes entreprises. Ainsi, plus de la moitié des dirigeants des 100 plus grandes entreprises allemandes sont docteurs.<sup>6</sup>

Hors des pays du centre du système capitaliste mondial, la situation est surdéterminée par les effets créés par le colonialisme et le modèle de « développement postcolonial » sur la formation économique et sociale. Dans plusieurs pays « dominés », les élites sont, encore, essentiellement, formées dans les établissements d'enseignement supérieur de l'ancien colonisateur ou de la puissance hégémonique au niveau mondial ou régional. C'est le cas, par exemple des pays de l'Amérique du Sud<sup>7</sup>, du Maghreb<sup>8</sup> et même de l'Europe du Sud.<sup>9</sup>

---

<sup>1</sup> Hartmann M., « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/5 n° 190 p. 19

<sup>2</sup> Il s'agit des universités de Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Pennsylvania, Princeton et Yale.

<sup>3</sup> Ibidem. Des lycées comme Philips Exeter ou Groton jouent comparable à celui d'Eton par exemple en Grande Bretagne. Hartmann M., *The Sociology Of Elites*, op. cit. p. 70

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> C'est le cas aussi d'autres pays européens comme l'Espagne ou l'Italie

<sup>6</sup> Hartmann M., *The Sociology Of Elites*, op. cit. p. 79

<sup>7</sup> Loureiro M. R., « L'internationalisation des milieux dirigeants au Brésil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 121-122, mars 1998 et Poupeau F., « Sur deux formes de capital international. Note de recherche : Les « élites de la globalisation » en Bolivie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/1 n° 151-152 et Dezalay Y., « « Les courtiers de l'international ». Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/1 n° 151-152 p. 8

<sup>8</sup> « En dépit de l'autonomisation de son enseignement supérieur, il faut insister sur l'extrême dépendance/intégration du système de formation des élites du Maghreb au système français, et plus largement européen voire nord-américain. », Vermeren P., « Maghreb : des élites entre deux mondes », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n°39 septembre 2005 p.47

<sup>9</sup> Panayotopoulos N., « Les "grandes écoles" d'un petit pays. Les études à l'étranger : le cas de la Grèce », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°121-122, mars 1998

## B. Fermeture ou ouverture sociale ?

La question du recrutement social des dirigeants d'entreprise et de son évolution a fait l'objet d'un débat important entre chercheurs en sciences sociales. Ainsi des travaux ont insisté sur l'ouverture sociale du groupe. Celui-ci se renouvellerait essentiellement du fait de la massification de l'enseignement. La tendance serait vers « une égalisation des conditions d'accès au patronat »<sup>1</sup>. Le mérite personnel deviendrait déterminant dans l'accès à ce milieu. D'autres chercheurs se sont attelés à la tâche de déconstruire le mythe de la « méritocratie ». Ainsi à partir d'un échantillon de 216 présidents directeurs généraux des plus grandes sociétés industrielles, commerciales, des banques et compagnies d'assurances en France en 1972, Bourdieu et Saint Martin ont remarqué que seulement 3% des grands patrons étaient fils d'ouvriers ou d'employés<sup>2</sup>. Plus récemment, dans une étude comparative des dirigeants des 100 plus grandes entreprises françaises et britanniques entre 1998 et 2003, Maclean, Harvey et Chia remarquent que « dans les deux pays, la majorité des 100 dirigeants ont été élevés dans des ménages de la classe supérieure ou moyenne-supérieure : 77% des français et 64 % des britanniques »<sup>3</sup>. Selon Cassis, « tout au long du XXème siècle, plus de 80% des dirigeants effectifs des plus grandes entreprises britanniques, françaises et allemandes viennent des milieux de la moyenne et de la grande bourgeoisie. »<sup>4</sup> Aux Etats-Unis, entre le tiers et la moitié des cadres dirigeants sont issus des classes supérieures.<sup>5</sup> Dans une société, comme la société américaine, qui est présentée comme étant sans « classe », le recrutement social de l'élite des affaires est resté globalement stable pendant le 20<sup>ème</sup> siècle malgré les changements et événements importants que ce siècle a connu<sup>6</sup>. Pour Temin, « Les milieux d'affaires américains ont été et sont presque entièrement composés d'hommes blancs, nés aux Etats-Unis *native born*, issus de

---

<sup>1</sup> Lévy-Leboyer M., « Le patronat français, 1912-1973 » in Lévy-Leboyer M. (dir.). *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Éditions ouvrières, Paris, 1979 p. 181

<sup>2</sup> Bourdieu P., de Saint Martin M., « Le Patronat ». *Actes de la recherche en science sociales*, N° 20/21, 1977 p. 14.

<sup>3</sup> Maclean M., Harvey C., Chia R., « Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain ». op. cit. p. 338

<sup>4</sup> Cassis Y., « L'aristocratie des affaires en Europe », op. cit. p. 375

<sup>5</sup> Hartmann M., *The Sociology Of Elites*, op. cit. p.75

<sup>6</sup> Temin P., « The American Business Elite in Historical Perspective » NBER Historical Working Paper No. 104, October 1997 in <http://www.nber.org/papers/h0104> (consulté le 13/04/2012). Cette étude se veut la réplique d'une étude publiée au début des années 50 du siècle dernier : Miller W., « The Recruitment of the American Business Elite », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 64, No. 2 (May, 1950).

familles prospères et éduquées d'origine nord-européenne »<sup>1</sup>. C'est dire que les mécanismes de reproduction sociale fonctionnent pleinement dans ces pays même si des différences de degré existent.<sup>2</sup> Les héritiers<sup>3</sup>, seraient nettement avantagés dans l'accès à la position de dirigeant d'entreprise. Selon Bourdieu, les sociétés modernes connaissent deux modes de reproduction sociale:

- Le mode de reproduction à dominante familiale : Il est basé sur « la transmission, plus ou moins complètement contrôlée par la famille, d'un droit de propriété héréditaire »<sup>4</sup>. Malgré les effets prolongés de la tendance historique vers la séparation de la gestion et la propriété et de l'émergence des dirigeants salariés, ce mode reste opératoire pour les postes de direction dans les entreprises familiales qui représentent encore un pan entier des économies capitalistes<sup>5</sup>. Pour Bourdieu, « toutes les fois que la famille possède le contrôle entier d'un patrimoine constitué par une entreprise agricole, industrielle ou commerciale, les stratégies par lesquelles elle vise sa propre reproduction (stratégies matrimoniales, stratégies de fécondité, stratégies éducatives, stratégies successorales) tendent à se subordonner aux stratégies proprement économiques visant à assurer la reproduction du capital économique ».<sup>6</sup> Dans ce cas, la fréquentation de l'école et l'acquisition du diplôme n'est qu'un attribut statutaire<sup>7</sup> du patron qui vise à légitimer sa position déjà acquise par la succession.
- Le mode de reproduction à composante scolaire : Il s'appuie sur « la transmission, plus ou moins complètement assurée par l'école, d'un pouvoir viager, fondé sur le titre scolaire et non héréditaire. »<sup>8</sup> En réalité, l'école, à l'encontre de l'idéologie du don, concourent, par des mécanismes subtiles de sélection, à favoriser ceux qui sont les plus disposés, par leur socialisation, à

---

<sup>1</sup> Ibid p. 29

<sup>2</sup> « The route to the top is more open in Britain than in France » in Maclean M., Harvey C., Chia R., op. cit. p. 338 « the social recruitment of the US business elite is probably not as selective as it is in the case of their French and British counterparts » in Hartmann M., op. cit. p. 75

<sup>3</sup> Au sens large c'est-à-dire, au-delà de ceux qui héritent de la propriété et de la direction de l'entreprise familiale, tous ceux qui sont issus des classes dominantes.

<sup>4</sup> Bourdieu P., de Saint Martin M., «Le Patronat», op. cit. p. 17

<sup>5</sup> Daumas J-C., « Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010. Recrutement, gouvernance, gestion et performances », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2012/2 N° 114. Voir aussi Allouche J., Amann B., « L'entreprise Familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3*, N° 1, mars 2000 p. 46-48 sur la place de l'entreprise familiale dans les économies du « centre » capitaliste

<sup>6</sup> Bourdieu P., de Saint Martin M., «Le Patronat», op. cit p. 18

<sup>7</sup> Ibid p. 22

<sup>8</sup> Ibid p. 17

en tirer profit<sup>1</sup>. L'action pédagogique contribue donc à la reproduction des inégalités sociales déjà existantes. A travers elle, les fractions de la classe dominante<sup>2</sup>, les plus pourvues en capital culturel et les moins pourvues en capital économique, tendent à reproduire leur position<sup>3</sup>. Dans ce cas, le titre scolaire acquis « cesse d'être un attribut statutaire (comme le diplôme de droit des Rothschild) pour devenir un véritable droit d'entrée »<sup>4</sup> aux postes de commande dans les grandes entreprises. Le corps, comme groupe social produit dans et par l'école, remplacerait la famille. Les solidarités qui le structurent joueraient le même rôle que les rapports de parenté. Le capital social, qu'il constitue, fonctionnerait comme un atout supplémentaire dans la course au sommet. Ainsi en France, les grands corps d'Etat (inspection des Finances, Mines, Ponts) eux-mêmes structurés par l'esprit de corps des anciens élèves des grandes écoles y jouent un rôle important<sup>5</sup>.

Ces deux modes de reproduction identifiés par Bourdieu paraissent, le plus souvent, liés au contexte spécifique de son étude à savoir le contexte français où « l'interpénétration des familles des affaires et de la haute fonction publique est une caractéristique centrale »<sup>6</sup> et où l'imbrication des grandes familles et des grands corps issus du système classes préparatoires/grandes écoles est structurante. Ils peuvent être transposés à des contextes caractérisés par l'existence d'établissements d'enseignement supérieur d'élite à l'accès limité. Dans des contextes différents, la compréhension de la reproduction passe par le repérage d'autres mécanismes. Le cas allemand en est l'archétype. Comme il a été souligné plus haut, il n'y a pas de grands établissements d'enseignement supérieur d'élite. Si l'obtention d'un doctorat est un atout dans l'accès aux postes de direction des grandes entreprises, le titre scolaire ne

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., Passeron C., *La Reproduction : éléments d'une théorie du système d'enseignement*, Les Editions de Minuit, Paris, 1970

<sup>2</sup> La définition de la classe dominante chez Bourdieu est assez large puisqu'elle inclut même les agents les plus dotés en capital culturel (des dominants dominés) comme les professeurs universitaires, les ingénieurs ou les professions intellectuelles. Voir Bourdieu P., *La distinction, critique sociale du jugement*, Les Editions de Minuit, Paris, 1979

<sup>3</sup> Bourdieu P., « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Année 1994, Volume 105, Numéro 1 p. 7-8

<sup>4</sup> Bourdieu P., de Saint Martin M., op. cit p. 22

<sup>5</sup> « La majorité de ces dirigeants « d'État » sont issus de filières très spécifiques. Ils sont en effet 123 sur 178 (69 %) à être issus de l'un des six « grands corps », recrutés dans la « botte » de l'École polytechnique – Mines (33), Ponts (23), Télécoms (11) – ou de l'ENA – Inspection des Finances (37), Conseil d'État (6), Cour des comptes (13). Ils représentent également 65 % des patrons « d'État » (6 inspection des Finances, 4 Mines, 3 Ponts et 2 Télécoms). » in Dudouet F –X., Joly H., « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », op.cit. p. 44

<sup>6</sup> Wagner A-C., « Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse », *Entreprises et histoire* n° 41, décembre 2005 p. 22

joue néanmoins qu'un rôle secondaire par rapport à la France<sup>1</sup>. Pour Hartmann, « les principaux critères sont, dans ce cas, les traits de personnalité qui sont jugés souhaitables pour certains postes. »<sup>2</sup> En effet, issus souvent de la promotion interne, les dirigeants des grandes entreprises sont sélectionnés et recrutés dans leur poste sur la base des traits de leur personnalité à savoir l'intégration des codes vestimentaires et comportementaux « dignes » d'un dirigeant, la confiance en soi, une large base de connaissance, une attitude optimiste et un degré élevé d'esprit d'entreprise<sup>3</sup>. Cette sélection par les traits personnels jouerait donc le même rôle que la sélection scolaire en France en favorisant ceux qui sont issus des milieux privilégiés : 80% des dirigeants des grandes entreprises des deux pays sont recrutés dans la même classe sociale : la classe dominante<sup>4</sup>. « En fin de compte, l'habitus spécifique à la classe se révèle être décisif d'une manière directe (Allemagne) ou indirecte (France) dans la reproduction des rapports sociaux.»<sup>5</sup>

### C. Oppositions et différenciations

Bourdieu et Saint Martin avaient distingué dans leur étude sur le patronat français dans les années 70 deux types de dirigeants : Les patrons d' « Etat » (à la tête des grandes sociétés fortement liées à l'Etat) souvent originaires de familles de hauts fonctionnaires ou de professions libérales détenant « un fort capital scolaire et un fort capital social de relations hérité et/ou accumulé par le passage dans la bureaucratie d'Etat et les cabinets ministériels »<sup>6</sup> et les « patrons privés », « héritiers de grandes dynasties bourgeoises ou parvenus issus de la petite bourgeoisie du commerce ou de l'artisanat »<sup>7</sup> qui « ont mené des études relativement modestes dans des institutions d'enseignement privé, ont fait toute leur carrière dans le secteur privé, le plus souvent dans une entreprise possédée par leur famille.»<sup>8</sup> Nous sommes donc devant une opposition entre deux structures de capital (l'une à dominante scolaire et l'autre à dominante économique).

---

<sup>1</sup> Hartmann M., « Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France », *The Sociological Review*, 48, 2000

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Bourdieu P., de Saint Martin M., «Le Patronat». *Actes de la recherche en science sociales*, op. cit. p. 14.

<sup>7</sup> Ibid p. 14

<sup>8</sup> Ibid p. 14

A cette différenciation binaire, Bauer et Bertin-Mouroit substituent une typologie ternaire<sup>1</sup> : Les dirigeants propriétaires disposant d'un « atout capital », les dirigeants bénéficiant d'un « atout Etat » qui sont formés dans les grandes écoles et sont passés par la haute fonction publique avant d'atterrir, grâce à leurs réseaux de relations, à la tête d'une grande entreprise privée et enfin les dirigeants plus rares disposant d'« un atout carrière » qui doivent leur ascension à une expérience organisationnelle acquise en gravissant les échelons dans la même entreprise ou dans d'autres.

D'autres études ont montré une stratification structurant le groupe entre des agents dominants concentrant dans leur main la majeure partie du pouvoir dans les entreprises et des agents se partageant le reste. C'est le cas en France et en Grande Bretagne. « Dans les deux pays, le pouvoir dans les entreprises est fortement concentré entre les mains d'un petit nombre d'agents dominants. »<sup>2</sup> A travers le jeu des participations croisées, et des liens de coappartenance aux organes de gouvernance (*interlocking directorates*), « 200 administrateurs en France seulement détiennent 63 % de la puissance combinée des 100 plus grandes entreprises, tandis que les 100 premiers détiennent 44 % et les 50 premiers détiennent 29%. Les chiffres comparables pour la Grande-Bretagne - 54 %, 37 % et 25 % - sont inférieurs, mais indiquent néanmoins un degré extrêmement élevé de concentration.»<sup>3</sup>. En effet, « dans les deux pays, les agents les plus dominants occupent les rôles de PDG et de président dans les plus grandes entreprises et servent souvent comme administrateurs non dirigeants d'autres entreprises de premier plan »<sup>4</sup>. Dans le même sillage, Comet et Finez distinguent, dans le cas français<sup>5</sup>, entre un noyau de dirigeants (représentant la moitié), liés par des *interlocking directorates*, qu'ils nomment le « cœur de l'élite patronale » et le reste composé de dirigeants isolés et de quelques groupes comprenant de deux à quatre dirigeants qu'ils nomment les marginaux<sup>6</sup>. Ils démontrent que l'accès à ce cœur, qui fonctionne comme un club très select<sup>7</sup>, passe

---

<sup>1</sup> Bauer M., Bertin-Mouroit B., *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?* Editions du Seuil, Paris, 1987

<sup>2</sup> Maclean M., Harvey C., Chia R., « Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain ». op. cit. p. 342

<sup>3</sup> Ibid p. 336

<sup>4</sup> Ibid p. 337

<sup>5</sup> Les dirigeants des 100 premières sociétés françaises cotées en bourse à la fin de 2006

<sup>6</sup> Comet C., Finez J., « Le cœur de l'élite patronale », *Sociologies pratiques*, n° 21, 2010/2, Presses de Sciences Po p. 50

<sup>7</sup> Ibid p. 62

par la détention d'un atout décisif qui est d'être issu de la haute bourgeoisie<sup>1</sup> (deux tiers des dirigeants du cœur de l'élite). Ces dirigeants du cœur, qui sont à la tête d'entreprises nettement plus capitalisées, sont souvent diplômés d'une grande école de commerce (42 % contre 24 % hors du cœur) ou d'un MBA (15 % contre 9 %) et jouissent d'un plus grand prestige<sup>2</sup>. Ils constatent aussi que « les carrières internationales sont un handicap »<sup>3</sup> pour y accéder. C'est dire la force du système national de production des élites dans les pays du centre capitaliste.

## **D. Dirigeants, contextes nationaux et mondialisation**

### **1. Dirigeants et contextes nationaux**

Les dirigeants des grandes entreprises évoluent dans des contextes nationaux caractérisés par des modèles spécifiques de formation, de recrutement et de carrière. Il a été question, plus haut, des modes de recrutement social et scolaire. Il est maintenant nécessaire de traiter des types de carrière des dirigeants. Le tableau suivant présente l'évolution des carrières des hauts dirigeants nationaux dans huit pays :

---

<sup>1</sup> Ibid p. 49

<sup>2</sup> Ibid p. 57 et 58

<sup>3</sup> Ibid p. 49

**Tableau 2- L'évolution des carrières des hauts dirigeants nationaux (Vorstandsvorsitzende, CEO, Chairmen, PDG, Présidents) (en %)**

	Allemagne n= 91	France n= 92	Grande Bretagne n= 77	Italie n= 46	Espagne n= 29	USA n= 91	Japan n= 94	Chine n= 100
Carrière maison <sup>1</sup>	49,5	17,4	13	45,7	41,4	36,3	90,4	16
Carrière sectorielle <sup>2</sup>	19,8	28,3	45,5	13	6,9	33	3,2	28
Carrière intersectorielle <sup>3</sup>	28,6	5,4	41,5	34,8	24,1	28,6	6,4	14
Carrière comprenant des périodes ailleurs qu'en entreprise <sup>4</sup>	2,2	48,9	-	6,5	27,6	2,2	-	42

Source : Hartmann M., «Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/5 n° 190 p. 15

En se basant sur ces données, il est possible de distinguer trois grands modèles de carrière :

- Un modèle fermé dominé par la carrière de type maison où ce sont les entreprises qui « produisent » leurs dirigeants. L'accès aux positions dominantes se fait souvent par la promotion interne. Le Japan en est l'exemple paradigmatique avec 90,4% de dirigeants ayant des carrières-maisons. C'est le cas aussi de l'Allemagne où les dirigeants font dans la

<sup>1</sup> « Par carrière-maison, on entend que la personne en question est entrée dans les cinq années qui suivent sa sortie de l'école ou de l'université dans l'entreprise qu'elle dirigeait au moment de la réalisation de l'étude. » Hartmann M., « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques », op. cit. p. 15

<sup>2</sup> Par carrière sectorielle, Hartmann entend « que la personne en question, à l'exception de la phase de recherche d'emploi dans les cinq années suivant sa sortie de l'école ou de l'université, a toujours travaillé dans le même secteur. » Ibidem

<sup>3</sup> « Par carrière intersectorielle, on entend que la personne en question, à l'exception de la phase de recherche d'emploi dans les cinq années suivant sa sortie de l'école ou de l'université, a travaillé dans des secteurs différents mais toujours en entreprise. » Ibidem

<sup>4</sup> « Par carrière comprenant des périodes ailleurs qu'en entreprise, on entend que la personne en question a assumé des postes de responsabilité pendant plusieurs années hors d'une entreprise, principalement dans la haute administration et dans la politique. » Ibidem

moitié des cas leur preuve dans une même entreprise avant d'accéder à sa direction<sup>1</sup>.

- Un modèle ouvert où l'accès aux positions dominantes passe par des expériences professionnelles à l'extérieur du monde de l'entreprise comme l'administration. C'est le cas de la Chine où l'Etat joue un rôle prépondérant dans l'économie. La France en est aussi un exemple. En effet, le phénomène de « pantouflage » entre la fonction publique et le monde des entreprises y est assez fréquent.
- Un modèle marchand où un « marché des dirigeants » existe. Les dirigeants y circulent à l'intérieur ou entre les secteurs du monde économique. C'est le cas des deux grands pays du monde anglo saxon : la Grande Bretagne et les Etats-Unis.

En croisant ces types de carrière avec les modes de sélection scolaire, il est possible d'identifier des modèles nationaux de recrutement, formation et de carrière des dirigeants:

**Tableau 3- Les modèles nationaux de recrutement, formation et de carrière des dirigeants selon les pays**

	Modèle de carrière fermé	Modèle de carrière ouvert	Modèle de carrière Marchand
Relative concentration du recrutement scolaire sur quelques établissements d'enseignement supérieur	Japon	France	Etats-Unis Grande Bretagne
Absence de concentration du recrutement scolaire sur quelques établissements d'enseignement supérieur	Allemagne	Chine <sup>2</sup>	

Source : Constitué par nos soins à partir de la lecture d'Ibid.

<sup>1</sup>Joly H., « Le choix du dauphin », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Année 1994, Volume 105, n° 1

<sup>2</sup> La création d'établissements d'enseignement supérieur d'élite est récente en Chine. Elle n'a donc aucune influence sur les dirigeants en poste actuellement. Hartmann M., « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques » op. cit. p. 18, note de bas de page n° 20

## 2. La résilience des modèles nationaux

La mondialisation a accéléré le processus d'internationalisation du capital et des échanges économiques. Les opportunités d'investissement pour les entreprises s'élargissent ainsi que leur champ d'activité possible. Grâce à l'interconnexion des marchés financiers, leur capital s'ouvre aussi à des acteurs agissant au-delà des frontières (comme les fonds de pension, les hedge funds...). Ces acteurs chamboulent la structure de l'actionnariat des pays comme l'Allemagne<sup>1</sup> ou la France<sup>2</sup>. Ces changements s'accompagnent-ils d'une accentuation de l'« internationalisation » des dirigeants d'entreprises ? En effet, « une fraction des hauts cadres et des dirigeants d'entreprises tend à se situer par rapport à un espace professionnel, social et symbolique international, et cette tendance est accentuée par la mondialisation financière »<sup>3</sup>. Ces managers « internationaux » partagent un ensemble de « valeurs éthiques communes, célébrant l'ouverture des frontières et dévalorisant corrélativement l'archaïsme des nationalismes »<sup>4</sup>.

Or, il s'avère que cette fraction la plus « internationalisée » des dirigeants ne peut rivaliser avec la fraction la plus « nationale » par ses ressources et sa trajectoire. C'est ainsi que l'accès aux hautes fonctions de pouvoir dans les entreprises des pays du centre capitaliste reste le privilège des dirigeants « formés, sélectionnés et consacrés selon les procédures les plus nationales »<sup>5</sup>. Sur un échantillon de dirigeants des 100 plus grandes entreprises, les étrangers ne représentent qu'1% au Japon, 2% en France, 5% aux Etats-Unis, 9% en Allemagne et 18% en Grande Bretagne<sup>6</sup>. Si le pourcentage des nationaux qui ont une expérience à l'étranger est nettement plus élevé (jusqu'à un tiers au Japon et en Allemagne), il ne concerne en réalité que les plus âgés.<sup>7</sup> Les modèles nationaux de recrutement et de carrière des dirigeants jouissent ainsi d'une grande stabilité. Les traits, identifiés plus haut, sont les mêmes qu'il y a trente ou quarante ans. Malgré donc les changements intervenus au niveau économique (avec la mondialisation financière) et la diffusion du modèle anglo-

---

<sup>1</sup> Lantenois C., « La dissolution du cœur financier de la Deutschland AG », *Revue d'économie financière*, n°104, 4e trimestre 2011

<sup>2</sup> Morin F., *Le modèle français de détention et de gestion du capital : analyse prospective et comparaisons internationales*, Éditions de Bercy, Paris 1998

<sup>3</sup> Wagner A-C., « La mondialisation des dirigeants économiques » in Bouffartigue P. (dir), *Le retour des classes sociales*, Édition la Dispute, Paris 2004 p. 126

<sup>4</sup> Wagner A-C., « Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse », op. cit. p. 20

<sup>5</sup> Ibid p. 21

<sup>6</sup> Hartmann M., « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques » op. cit. p. 14

<sup>7</sup> Ibid p. 13

saxon hégémonique dans la formation des managers et dans la gestion des entreprises, la détention de ressources « nationales » joue un rôle essentiel et décisif, dans les pays du centre capitaliste au moins, pour accéder à l'univers des dirigeants des entreprises.

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre a présenté une revue de la littérature sur les dirigeants. Dans un premier temps, nous avons montré que s'il y a une tendance historique, au moins dans les pays du centre, vers la séparation de la propriété et la gestion consacrée par l'émergence des dirigeants salariés, cela ne veut nullement dire qu'il y a divorce entre la propriété et le contrôle. Le dirigeant tout puissant de l'entreprise managériale n'est qu'un mythe. En effet, celui-ci est soumis, par l'actionnaire, à un ensemble de contraintes qui se sont renforcées ces dernières décennies avec le dispositif de gouvernance sans pour autant conduire au « dirigeant totalement discipliné » qui n'est aussi qu'un mythe. La finance est au centre de ce réseau de contraintes qui enserrant le dirigeant soit à travers le système bancaire ou les fonds institutionnels<sup>1</sup>.

L'émergence de la figure dirigeant est le fruit d'un processus historique de séparation entre la propriété et la gestion de la grande entreprise capitaliste moderne. La controverse, qui s'est déclenchée suite à cela, reflète, au-delà des divergences d'ordre académique ou scientifique, les conflits sociaux qui ont agité et agitent encore les sociétés contemporaines autour d'enjeux vitaux. L'intégration de la dimension sociologique est donc d'une importance cruciale dans le présent travail de recherche.

C'est ainsi qu'en second lieu, nous avons relevé que les dirigeants se recrutent généralement dans le même milieu social. Ils partagent un « habitus spécifique de classe ». Ainsi « les hauts dirigeants salariés ont des relations de parenté et de proximité sociale avec la grande bourgeoisie. Ils détiennent des valeurs mobilières et le système des stock-options renforce la convergence de leurs intérêts avec ceux des actionnaires. »<sup>2</sup> Mais cela ne peut cacher les différenciations ou oppositions qui peuvent se dégager du fait des différences de parcours, de statut ou de pouvoir. Nous avons souligné aussi qu'il est nécessaire de prendre en compte les spécificités nationales. Des modèles nationaux de recrutement, de formation et de carrière du dirigeant se sont construits et consolidés à travers le temps. Si la mondialisation les a

---

<sup>1</sup> Alors que les réseaux d'administrateurs déclinent, des réseaux denses lient les sociétés financières. Une minorité d'institutions financières (18 majoritairement anglo-saxonnes) constituent le « cœur du cœur du capitalisme » au niveau mondial. Il est à signaler que parmi les cinquante premiers agents exerçant le plus grand contrôle sur les sociétés transnationales, 45 appartiennent au secteur financier et 4 sont des holdings ; 24 sont de nationalité américaine et 8 britanniques. Voir Duménil G., Lévy D., *La grande bifurcation. En finir avec le néolibéralisme*, Editions La Découverte, Paris, 2014, pp. 109-121.

<sup>2</sup> Wagner A-C., *Les classes sociales dans la mondialisation*, Editions La Découverte, Paris, 2007 p. 34

secoués, elle ne les a pas pour autant détruits. Des travaux ont même essayé de les mobiliser pour expliquer les « performances » économiques des Etats<sup>1</sup>.

En restituant la dimension historique et sociale du dirigeant, nous ouvrons la voie à une appréhension plus réaliste de notre objet de recherche. Il reste à voir avec quelles ressources théoriques et quel cadre d'analyse. Cette tâche sera menée dans les chapitres qui suivent.

---

<sup>1</sup> Pour le cas français, voir Philippon T., *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Editions du Seuil, Paris, 2007

# Chapitre II- Les dispositifs de gestion des ressources humaines : Discours, outils et pouvoir

---

Dans le chapitre précédent, nous avons traité du premier concept de la problématique de ce travail de recherche à savoir : les cadres dirigeants. Le second chapitre est, quant à lui, consacré aux dispositifs de gestion des ressources humaines. L'usage du concept foucauldien de dispositif n'est pas anodin.

Celui-ci renvoie, selon Foucault, à « un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, de lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit »<sup>1</sup>. « Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments. »<sup>2</sup> Agencement d'éléments discursifs et non discursifs, il est « toujours inscrit dans un jeu de pouvoir »<sup>3</sup>. Repris par des travaux s'inscrivant dans le cadre d'une sous-discipline, qui vient d'émerger récemment, à savoir la sociologie de la gestion<sup>4</sup>, le concept de dispositif permet d'opérer une rupture avec la représentation dominante de la gestion en mettant en évidence aussi bien les éléments constitutifs de cette dernière que ses visées disciplinaires.

Nous présenterons ainsi dans la première section de ce chapitre le concept de dispositif de gestion. Puis nous le mobiliserons, dans une seconde section, dans le cadre du domaine spécifique de la gestion des ressources humaines. En effet, liée au développement de la grande entreprise moderne<sup>5</sup>, l'émergence de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans des stratégies de disciplinarisation des salariés. Le concept de dispositif permet de saisir sa nature.

---

<sup>1</sup> Foucault M., « Le jeu de Michel Foucault », entretien avec Colas D., Grosrichard A., Le Gaufey G., Livi J., Miller G., Miller J., Miller J.-A., Millot C., Wajeman, Ornicar, *Bulletin périodique du champ freudien*, n° 10, juillet 1977, repris in Foucault M., *Dits et Ecrits III. 1976-1979*, Editions Gallimard, Paris, 1994 p. 299

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibid p. 300

<sup>4</sup> Boussard V., *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, Edition Belin, Paris, 2008

<sup>5</sup> Sur l'émergence et le développement de la gestion des ressources humaines en France par exemple, voir Bouchez J-P., « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation. », in Weiss D. (dir.), *Ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris, 2ème édition 2003

## I. Les dispositifs de gestion

L'objectif de cette section est de présenter d'abord, à partir des derniers travaux de la sociologie de gestion<sup>1</sup>, l'intérêt du concept foucauldien de dispositif pour l'appréhension du phénomène gestionnaire avant de s'intéresser à sa dynamique de diffusion et enfin à son histoire.

### A. De la gestion aux dispositifs de gestion

Utilisé partout (secteur public, entreprises privées, partis politiques et associations, sport, enseignement...), le terme gestion tend à se constituer comme catégorie envahissante et hégémonique. Ainsi des problèmes sociaux, politiques et économiques importants sont présentés par des acteurs divers (médias, Etat...) comme des problèmes de mauvaise gestion ou de mauvaise gouvernance (mauvaise gestion des établissements publics, des services publics, des associations, des partis...). La solution serait donc d'appliquer les « bonnes » pratiques gestionnaires et managériales. La gestion est ainsi présentée par le sens commun comme un ensemble de recettes techniques incontournables et neutres socialement. Le discours gestionnaire se présente comme un discours évident porteur de l'efficacité et de la légitimité qui sont nécessaires pour résoudre les problèmes de la société tout entière. Or le propre d'une problématisation scientifique est d'« écarter systématiquement toutes les prénotions »<sup>2</sup> en questionnant ces évidences du sens commun.

Du fait de tous ces enjeux, la définition de la gestion<sup>3</sup> fait problème. Le choix d'une approche « pratique » de celle-ci a, comme conséquence logique, de s'éloigner des définitions dominantes puisant dans la littérature managériale classique (souvent chez Fayol) pour se tourner vers les approches novatrices développées dans d'autres champs disciplinaires (essentiellement la sociologie et l'histoire) pour avancer dans le travail de conceptualisation<sup>4</sup> :

- La gestion est une forme sociale moderne de conduite des organisations. Elle est contemporaine de l'apparition du capitalisme<sup>5</sup>. En effet, par l'optimisation de la production et la coordination du travail, elle permet la constitution et la formation du

---

<sup>1</sup> Boussard V., *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, op. cit.

<sup>2</sup> Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, 8<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris, 1996 p. 31

<sup>3</sup> Il s'agit ici, bien sûr, non pas de la gestion comme « science » mais comme activité sociale.

<sup>4</sup> Nous nous référons essentiellement à Boussard V., *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, op. cit.

<sup>5</sup> Ibid. p. 14

profit. Elle se distingue des formes antérieures (de conduite des organisations) par le fait que l'obéissance et la conformité ne se font plus par le contrôle social doublé de formes de violence physique (terreur, répression...)¹ mais par « l'exigence intériorisée du respect des principes »² jugés objectifs et impersonnels (puisque basés sur la rationalité, le calcul et la mesure)³.

- La gestion se présente sous deux formes⁴ :
  - 1- Sous la forme discursive et idéologique d'un « logos gestionnaire » énonçant les principes généraux reflétant le « discours de la gestion sur elle-même »⁵. Des principes qu'on trouve dans les manuels, les discours officiels et qu'on pourrait résumer dans le tryptique maîtrise-performance-rationalité : Contrôler et maîtriser les organisations pour les rendre performantes en utilisant une méthodologie rationnelle et scientifique de résolution des problèmes⁶. En effet, l'émergence de la gestion est liée au développement du positivisme, du saint-simonisme (« Passer du gouvernement des hommes à l'administration des choses » d'après Saint Simon est lié à la formation d'une classe d'« industriels »), du calcul, de l'abstraction, de la prévoyance et de la maîtrise de soi⁷. Le logos gestionnaire reprend les caractéristiques de l'idéal type wébérien de l'administration bureaucratique rationnelle moderne et son type d'autorité légale.⁸
  - 2- Sous la forme d'un ensemble de techniques, de méthodes et d'outils qui constituent la « matérialité » concrète de la gestion et qui sont sensés énoncer les principes de son « logos gestionnaire ».
- Puisque la conformité et l'obéissance dans les organisations modernes se feraient, par le respect de principes objectifs, impersonnels et rationnels du logos gestionnaires, la gestion se présenterait donc comme une forme sociale, neutre, juste et vertueuse⁹. De nombreux travaux ont montré que la « gestion n'est pas ce qu'elle

---

¹ Ibid p. 43

² Ibid p. 71

³ « La conduite des organisations avant l'invention de la gestion se caractérise par un contrôle social puissant, associé à un système hiérarchisé et normé de division du travail d'organisation et de surveillance. Par opposition, la gestion représente un modèle d'articulation différent de ces modes d'action : le contrôle se fait « maîtrise », grâce à une mesure rationnelle des actions de chacun dans un but d'amélioration permanente. » ibid p. 55

⁴ Ibid p. 85

⁵ « la gestion dit ce qu'elle est et ce qu'elle fait » Ibid p. 85

⁶ Ibid p. 25-26

⁷ Ibid p. 59-70

⁸ Weber M., *Economie et société Tome 1 : les catégories de la sociologie*. Edition Agora, Paris 1995 p. 290-300

⁹ Boussard V., *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, op. cit p. 112-120

énonce »<sup>1</sup>. Derrière le « côté jardin »<sup>2</sup> (participation, autonomie, initiative, responsabilité...) distillé dans une doctrine, une culture, une éthique, une méthodologie et des rituels, se trouve un « côté cour »<sup>3</sup> moins mis en avant qui est disciplinaire, politique et technique (organisation du travail du personnel dit d'exécution, des formes de décentralisation et de répartition des postes de l'encadrement, des réseaux généralement informatisés de contrôle des activités...).<sup>4</sup> Bref, derrière le discours, on trouve « des pratiques de discipline du travail : contrôle de travail par l'imposition de rythmes, de cadences, de normes de travail mais aussi par la diffusion implicite de catégories de pensée et de jugement, surveillance par l'observation et l'enregistrement minutieux de l'activité »<sup>5</sup>.

- Le concept de dispositif issu des travaux de Michel Foucault sur la prison<sup>6</sup> permet justement de conceptualiser cet agencement de discours et de techniques. Ainsi les dispositifs de gestion visent à contrôler les gestes des individus. Ce sont des technologies de pouvoir. Ils ne sont donc nullement des techniques neutres mais « des moyens de domination pratique et symbolique »<sup>7</sup>. « Les représentations des groupes dominants de l'organisation formatent ainsi les outils de gestion qui y sont utilisés »<sup>8</sup>. Ni la domination, ni les attitudes performatives et instrumentales ne sont « naturelles ». Elles sont des construits sociaux. L'enjeu est donc d'« analyser et mettre à nu les pratiques managériales et les dominations qui en sont issues »<sup>9</sup>.

## B. La Diffusion des dispositifs de gestion

Contrairement aux idées reçues, la diffusion des dispositifs de gestion n'est pas forcément le résultat d'un choix « rationnel ». Le courant néo-institutionnaliste a ainsi mis en évidence les processus d'isomorphisme par lequel une organisation est contrainte de ressembler aux autres organisations du fait de leur immersion dans le

---

<sup>1</sup> Ibid p. 121

<sup>2</sup> Côté discursif et idéologique consensuel

<sup>3</sup> Moyens de contraintes et de disciplinarisation

<sup>4</sup> Mispelblom F., « Stratégies de direction et dispositifs de management » in Boussard V., Maugeri S., (dir.), *Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion*, Edition l'Harmattan, Paris, 2003 p. 65-86

<sup>5</sup> Boussard V., *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, op. cit p.123

<sup>6</sup> Foucault M., *Surveiller et punir*, Edition Gallimard, Paris, 1975

<sup>7</sup> Maugeri S., « Introduction » in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client, management néolibéral et dispositifs de gestion* op. cit. p. 17

<sup>8</sup> Chiapello E., Gilbert P., « La gestion comme technologie économique » in Steiner P., Vatin F. (dir.), *Traité de sociologie économique*, PUF, Paris, 2009 p. 336

<sup>9</sup> Golsorkhi D., Huault I., « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion* n° 165, juin/juillet 2006 p. 16-17

même environnement.<sup>1</sup> D'autres approches en termes de mode<sup>2</sup> ont essayé d'appréhender la diffusion des « innovations » managériales. « Dans le domaine du management, on a affaire à une mode lorsqu'une approche de gestion présentée comme supérieure connaît une popularité rapide et ne peut s'expliquer uniquement par sa supériorité effective, et que cette popularité est suivie à relativement court terme d'une chute soudaine. »<sup>3</sup> La Total Quality Management (TQM) est un modèle de « *management fashion* »<sup>4</sup>. L'existence de celle-ci ne date pas d'aujourd'hui mais il est remarquable que le cycle de vie des modes se raccourcit de plus en plus<sup>5</sup>. L'ascension fulgurante d'une innovation managériale, sa diffusion rapide puis sa disparition soudaine deviennent de plus en plus courant. Selon ces approches, l'engouement pour l'objet de mode s'explique par trois grandes classes d'explications<sup>6</sup> :

- Le pouvoir d'attraction de l'objet de mode : En effet, les dispositifs à la mode se présentent comme une solution simple à des problèmes complexes qui sont dans l'air du temps. Ils s'accompagnent d'une rhétorique sous la forme de « récit épique de la quête rédemptrice ».<sup>7</sup>
- La force de l'industrie de la mode : Un ensemble d'agents sociaux (associations professionnelles, journaux et magazines d'affaires, consultants, universitaires, pouvoirs publics, auteurs à succès et maisons d'édition) impulsent et tirent profit de ces modes gestionnaires.
- L'imitation d'une élite : Les stratégies de distinction et les comportements mimétiques, dans leur conflit incessant, poussent à une succession « sans fin » de mode.

Or, il faut se garder de voir dans les « consommateurs » de mode des sujets passifs<sup>8</sup>. En effet, l'adoption de mode est pour les gestionnaires une façon de se légitimer, de se donner une image « moderne » et « avant gardiste » et de motiver et

---

<sup>1</sup>Di Maggio P., Powell W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, Avril 1983. Dans cet article fondateur, Di Maggio et Powell distinguent trois types d'isomorphisme: coercitif, mimétique et normatif.

<sup>2</sup> L'article fondateur est celui d'Abrahamson E., « Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 3, Juillet 1991

<sup>3</sup> Giroux H., « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion ? », *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 32, n°4, Hiver 2008 p. 10

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibid p. 12

<sup>7</sup> Ibid p. 13

<sup>8</sup> Ibid p. 14

rassembler les salariés autour d'un projet. « En contexte de turbulence, elles permettraient aussi d'absorber l'incertitude et de regrouper tout le monde autour d'un projet commun ». <sup>1</sup>

Au-delà des critiques qui peuvent être adressées à ces approches, elles permettent d'inscrire les dispositifs de gestion dans des réseaux d'intérêts professionnels et sociaux. En effet, les phénomènes de mode sont le fruit de stratégies d'agents sociaux divers (consultants, gestionnaires, universitaires, maisons d'édition...). En se basant sur ces travaux, Boussard met en évidence « l'émergence d'un espace professionnel » <sup>2</sup> occupé par trois acteurs : les managers, les enseignants chercheurs et les consultants. <sup>3</sup> Cet espace gestionnaire est le cadre permettant l'émergence, la diffusion puis le remplacement des dispositifs de gestion. Il permet d'entrevoir le travail mené par les acteurs de cet espace : « D'un côté des prescripteurs (consultants et enseignants), qui travaillent les dispositifs pour asseoir leurs territoires professionnels, de l'autre des managers, qui travaillent les dispositifs pour asseoir leur légitimité à l'intérieur des organisations dans lesquelles ils revendiquent un territoire et un rôle professionnel. » <sup>4</sup> Les consultants se trouvent au cœur des interdépendances de l'espace de gestion. <sup>5</sup>

### C. Une périodisation de la gestion

L'activité gestionnaire est simultanée à la naissance de l'entreprise <sup>6</sup>. Au 18<sup>ème</sup> siècle, elle désigne la conduite rationnelle des affaires à travers le contrôle de la situation des actions et des résultats <sup>7</sup>. Au début du 19<sup>ème</sup> siècle, elle renvoie au contrôle des échanges économiques et à la maîtrise du profit par le contrôle des managers par les actionnaires (par la comptabilité industrielle et le contrôle du prix de revient). A partir de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, elle s'étend au contrôle du travail et de la productivité et ainsi de l'organisation du travail (le taylorisme est l'expression la plus affirmée de la volonté d'appropriation du savoir ouvrier). Les années 1920 verront la consolidation de la gestion avec la propagation du taylorisme et du fayolisme, l'essor du marketing puis des ressources humaines, le développement de

---

<sup>1</sup> Ibidem

<sup>2</sup> Boussard V., *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, op. cit p. 157

<sup>3</sup> Ibid p. 159

<sup>4</sup> Ibid p. 230

<sup>5</sup> Boussard V., « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 n° 126

<sup>6</sup> Boussard V., *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, op. cit p. 47

<sup>7</sup> Nous nous appuyons principalement pour cette périodisation sur ibid p. 46-54

la recherche, de l'enseignement et du conseil en gestion... La forme gestionnaire se diffuse dans plusieurs sphères de la vie sociale organisée (Etat, association...). La succession de plusieurs modes gestionnaires, se fait dans le cadre de la permanence de la forme gestionnaire dans son logos et sa volonté sous jacente de contrôle de l'organisation et de ses ressources.

Ainsi la période qui s'étale de la seconde guerre mondiale à nos jours a été caractérisée par la succession de deux modèles de management :

1- le premier est le modèle de management fordiste<sup>1</sup>. Le terme fordisme renvoie à une expérience historique concrète dans le monde des entreprises dans les années 20 celle des usines d'Henry Ford et ses 3 principales innovations<sup>2</sup> : Le travail à la chaîne alliant la parcellisation du travail (Taylor) et sa mécanisation, la standardisation des biens de production aboutissant à la production de grandes séries de produits standardisés (la fameuse citation de Ford : « tout le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite, pourvu qu'elle soit noire ») et le *five dollars a day* c'est-à-dire une rémunération journalière pour les salariés de cinq dollars très élevée à l'époque permettant leur fidélisation et offrant aussi un débouché pour ses voitures. Accompagnant le modèle industriel occidental mis en œuvre dans les grandes entreprises qui combine à la fois le taylorisme (OST), le fayolisme et le fordisme<sup>3</sup> (entendu comme la pensée et la pratique de H. Ford), le management de l'entreprise fordienne s'appuie sur:

-Une vision de l'organisation comme une structure bureaucratique très hiérarchisée (avec l'unité de commandement) et centralisée appuyée sur une stricte division horizontale (parcellisation du travail, spécialisation des tâches...) et verticale (distinction entre conception et exécution du travail et donc entre cols blancs et cols

---

<sup>1</sup>Le fordisme ou régime d'accumulation fordiste (concept tiré des travaux de l'école de la régulation), dominant essentiellement dans les pays du centre capitaliste, était basé sur la production de masse permise par la mécanisation et une organisation de travail de type de taylorien. Les gains de productivité résultant de cette organisation de travail étaient partagés avec les salariés sous la forme de hausse de salaires permettant la croissance de leur pouvoir achat et offrant des débouchés pour les masses de produits issus de la production de masse, faisant ainsi le lien entre celle-ci et la consommation et stimulant en même temps les investissements. Ce régime d'accumulation a été à la source de l'une des plus longues phases de croissance du capitalisme : les 30 glorieuses 1945-1975. Ce qui n'était nullement possible sans l'institutionnalisation et la contractualisation à long terme du rapport salarial (plein emploi et emploi à vie, réglementation du travail limitant des licenciements, hausse des salaires indexée sur la productivité et la hausse des prix, système de protection sociale, négociation avec les syndicats et convention collective...) et la mise en place de l'Etat-providence donnant corps au compromis social avec les syndicats et une partie du mouvement ouvrier appelé compromis fordiste.

<sup>2</sup> Plane J-M., *Théorie des organisations*, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2003 p. 14 et 15

<sup>3</sup> *ibid.* p. 27

bleus) du travail. Celui des ouvriers est d'ailleurs mécanisé (la fameuse chaîne de travail) et soumis à un système de contrôle (contremaître par ex).

-Une vision de l'individu comme un rouage de l'organisation<sup>1</sup>. L'homme au travail est en effet, réduit à une main. Il ne serait motivé que par le salaire. Il est comme déshumanisé. L'autonomie, l'initiative et la polyvalence sont vues d'un mauvais œil. Même si cette vision allait être remise en cause par l'école des relations humaines cherchant à humaniser les relations de travail<sup>2</sup>.

-Une vision du futur comme maîtrisable, prévisible d'où l'importance de la planification et de la prévision qui était d'ailleurs justifié par un environnement économique assez stable et une forte concentration.

2- Le deuxième modèle est le modèle de management néolibéral. Il s'est nourri de l'expérience toyotiste japonaise (ohnisme), des réflexions des principaux auteurs du management américain ou anglo-saxon (Peter Druker comme exemple) et de la sociologie des organisations dans sa version Croziérienne (Crozier). Les dispositifs du management néolibéral, en effet, s'appuient sur la mobilisation de la figure du client pour parvenir à imposer la domination au salarié<sup>3</sup>. « C'est la figure surplombante du client qui est mise en scène à travers le dispositif pour mettre le salarié au travail. Le client est inventé puis instrumentalisé par le management pour produire l'obéissance que le management attend de ses « collaborateurs » ». <sup>4</sup> Ainsi, tout est permis au nom du client : licenciements, délocalisations, chômage... Si cette affirmation n'est pas nouvelle, elle atteint néanmoins un degré incomparable ces deux dernières décennies<sup>5</sup>. C'est autour du « client-dieu »<sup>6</sup> que se construisent aujourd'hui les dispositifs du management néolibéral en cohérence avec les nouvelles configurations de l'entreprise capitaliste (pouvoir de l'actionnaire, compétitivité et guerre économique, recentrage...). Ainsi, l'entreprise orientée « client » doit, selon le management néolibéral, se doter d'une structure organisationnelle flexible et décentralisée et de plus en plus plate capable de s'adapter aux changements de l'environnement économique c'est-à-dire des marchés et donc des clients. Même si les formes de décentralisation ne sont en fait qu'une

---

<sup>1</sup> Ibid p. 26

<sup>2</sup> Ibid p. 27

<sup>3</sup> Maugeri S. « Introduction » in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client, management néolibéral et dispositifs de gestion*, op. cit. p. 27

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid p. 28

<sup>6</sup> Ibid

légitimation de la centralisation du pouvoir politique dans l'organisation<sup>1</sup>. Elle est aussi une communauté soudée et solide où tous les intérêts convergent pour améliorer la qualité, innover et baisser les coûts pour être compétitif dans un environnement incertain où la pro activité et non seulement la réactivité est nécessaire pour prévenir et anticiper les « surprises » que le client de plus en plus exigeant et volatile nous réserve. Même la vision de l'homme au travail s'est métamorphosée. A l'homme-main taylorien, se substitue l'homme-ressource-compétence-potentiel sommé d'innover, d'être autonome, de prendre l'initiative, d'être polyvalent, mobile, flexible et de faire quasiment tout pour suivre les « caprices » du client. Il est d'ailleurs si flexible qu'il est facilement éjectable de l'entreprise, devenant rapidement une ressource périmée, s'il ne développe pas son potentiel et sa compétence pour gâter le client. Mais si dans cette course pour le gâter, les salariés sont, tous ou plutôt dans une grande partie, flexibles, ils le sont à des niveaux très différents. En effet, une segmentation s'impose<sup>2</sup> : d'un côté, les fidèles, le noyau dur hautement qualifié et intégré à l'entreprise, qui n'est pas épargné de la menace d'exclusion en cas de résultats décevants (pour les actionnaires bien sûr) et de l'autre, la périphérie instable à des degrés divers. Le client dont le manager est le porte-parole<sup>3</sup> n'est en effet, qu'une invention pour légitimer les choix des managers et des actionnaires. Une légitimation qui est particulièrement solide car « le client, c'est nous »<sup>4</sup> en fin de compte. C'est tout l'idéal consumériste qui est mobilisé derrière cette figure.

Cette section a été l'occasion de redéfinir la gestion en tant qu'ensemble de dispositif, né avec l'entreprise moderne, articulant un discours (une rhétorique) et des techniques ayant des effets disciplinaires visant la conduite des organisations. Leur diffusion se fait dans le cadre d'un espace professionnel occupé par trois acteurs : les managers, les enseignants chercheurs et les consultants. Succédant aux dispositifs de management fordiste, les dispositifs de management néolibéral sont l'agencement entre une rhétorique mobilisant la figure du client et prônant la flexibilité et l'autonomie du salarié et un nouvel ensemble de technique dans tous les domaines (qualité, système d'information...) dont celui des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Eminent A., « Organisation hybride, révolution ou évolution du management » in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client, management néolibéral et dispositifs de gestion*, op. cit. p. 146

<sup>2</sup> Coutrot T., *Critique de l'organisation du travail*, Editions La Découverte, Paris, 2002 p. 56-57

<sup>3</sup> Maugeri S. « Introduction » in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client, management néolibéral et dispositifs de gestion*, op. cit. p. 28

<sup>4</sup> Ibidem

## II. Les dispositifs de gestion des ressources humaines

En s'appuyant sur cette conceptualisation critique de la gestion, il est possible d'appréhender le management des ressources humaines comme un ensemble de dispositif articulant un discours (point 1), des techniques (point 2) ayant des effets disciplinaires (point 3).

### A. Le discours porté par la gestion des ressources humaines

Les nouvelles « modes managériales » en ressources humaines, dont la gestion des compétences en est le cœur, articulent deux discours qui paraissent contradictoires :

- Un discours « communautaire » qui présente l'entreprise comme une nouvelle tribu<sup>1</sup>. Les dispositifs de culture d'entreprise, avec ses chartes et projets, qui se sont développés dans les entreprises durant les années 80 portaient justement cette utopie d'une communauté « consensuelle », pacifiée de tout conflit et mobilisée autour de mythes unificateurs dans une guerre « totale » contre les concurrents. L'emprunt à la religion est clair dans ce cas. D'ailleurs Le Goff relevait, dans une enquête menée en France à la fin des années 80 et au début des années 90, que pour nombre de patrons et de managers, la religion constitue « un modèle fascinant d'intégration communautaire et de motivation. »<sup>2</sup> Dans ce discours, le conflit serait ainsi évacué de l'entreprise pour être transformé en règle de conduite avec son environnement immédiat. « La représentation d'un environnement impitoyable, marqué par un combat sans merci, s'oppose en contrepoint à la représentation unifiée et harmonieuse des rapports internes à l'entreprise. [...] L'ennemi n'est plus à l'intérieur de l'entreprise, il est à ses portes.»<sup>3</sup>
- Un discours « libertaire » qui célèbre l'autonomie, la polyvalence et la créativité du salarié. Pour Chiappello et Boltanski, ce discours participerait d'un nouvel esprit du capitalisme<sup>4</sup> « moderne », puisant essentiellement dans la récupération de la critique « artiste » (revendication de la liberté, de l'authenticité et de l'autonomie de l'individu contre l'aliénation...) du système capitaliste, exprimée largement par le

---

<sup>1</sup> Le Goff J-P., *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, Edition La Découverte, Paris, 1992

<sup>2</sup> Ibid p. 64 Le Goff souligne d'ailleurs l'influence du courant personnaliste (Mounier) et humaniste catholique (Chenu) sur la nouvelle idéologie managériale.

<sup>3</sup> Ibid p. 107

<sup>4</sup> Les auteurs le définissent comme une « idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme » Boltanski L., Chiappello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Edition Gallimard, Paris, 1999 p. 41

mouvement de protestation de Mai 68. Il porterait l'idéal d'un monde connexionniste où le salarié est incité à être mobile en s'insérant constamment dans des réseaux (l'exemple est le management par projet). D'autres comme Dardot et Laval y voit l'expression de la nouvelle raison du monde<sup>1</sup> : la rationalité néolibérale qui prône la mise en concurrence généralisée des territoires, des Etats et des entreprises et promeut l'idéal du sujet néolibéral : l'individu-entrepreneur de soi qui est en concurrence perpétuelle avec ses semblables en quête de performance (le concept de capital humain en est l'expression). Qu'il soit lié à un idéal connexionniste ou marchand, le discours managérial sous-jacent aux dispositifs modernes de gestion des ressources humaines s'appuie sur le culte de la performance, de la mobilité et de la liberté des individus dans le travail.

Malgré la contradiction apparente entre ces deux types de discours, un même effet poursuivi pourrait en être déduit: la dissolution des collectifs de salariés pour ressouder ces derniers en tant qu'individus autour de l'entreprise. Un effet difficile à atteindre d'autant plus que le « facteur humain » est un « facteur décidément rebelle à entrer dans les moules et les codifications qu'on est persuadé d'avoir construit pour son plus grand bien. »<sup>2</sup>

## B. Les outils de la gestion des ressources humaines

L'implantation de la gestion des ressources humaines est impossible sans un ensemble d'outils, de techniques et d'instruments. Ces outils visent la gestion des compétences. En effet, le concept de compétence condense les nouvelles attentes et exigences du management par rapport aux salariés. Il « rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir-faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir être) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »<sup>3</sup>. Une plus grande importance est donc accordée aux qualités humaines et personnelles (comportement, attitude, personnalité...). En effet, il ne s'agit plus de qualifications c'est-à-dire de capacités standardisées auxquelles convient un poste et un échelon de la grille des salaires mais de capacités susceptibles d'être mobilisées pour parvenir à un résultat et soumises à

---

<sup>1</sup> Dardot P., Laval C., *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Edition La Découverte, Paris, 2009

<sup>2</sup> Le Goff J-P., *Les illusions du management*, 2<sup>ème</sup> Edition La Découverte, Paris, 2000 p. 17

<sup>3</sup> Peretti J-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, 4<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2005 p. 63

une évaluation adhoc.<sup>1</sup> Il est fait donc appel à l'autonomie et à l'esprit d'initiative des salariés. En effet, « le sujet compétent est celui qui parvient à mobiliser ses capacités de jugement pour mener sa tâche à bien ».<sup>2</sup> Cela implique donc « la montée en puissance des programmes de formation, l'assouplissement des contrats de travail, la gestion personnalisée des positions sans oublier l'individualisation des rémunérations du haut en bas de l'échelle hiérarchique. »<sup>3</sup> Il s'agit de « « capturer » les ressources propres de chaque collaborateur pour les soumettre à un ensemble articulé d'actions managériales (depuis l'embauche jusqu'à la mobilité, en passant par l'évaluation, voir la rémunération), reposant sur des dispositifs de gestion de plus en plus élaborés (bilans, référentiels, assessment...) »<sup>4</sup>. En appréhendant ainsi la centralité de la compétence (sa « mesure », son évaluation, sa mobilisation...), il est possible de dresser une liste non exhaustive des outils de la GRH. Vu que l'objet de cette recherche est le cadre dirigeant, la gestion des cadres est prise ici comme exemple:

## 1. Le recrutement

Le recrutement dans la nouvelle littérature managériale est un processus, « un dispositif général visant aussi à orienter et à stimuler les candidatures, ainsi qu'à favoriser une bonne intégration des candidats sélectionnés »<sup>5</sup>. Une grande importance est accordée à la communication recrutement (détection des candidats potentiels) et à l'intégration des nouvelles recrues (la capacité d'intégration de la culture d'entreprise est déterminante).<sup>6</sup> Ce qui peut être illustré en présentant les multiples étapes du processus de recrutement<sup>7</sup> :

- **La communication recrutement** : Ayant pour objectif de susciter des candidatures et d'attirer les candidats potentiels, elle vise aussi à leur spécifier, selon Dany et Livian, les profils susceptibles d'intéresser l'entreprise en communiquant les principales orientations de l'entreprise, ses métiers et ainsi les candidatures qui

---

<sup>1</sup> Segrestin D., *Les chantiers du manager*, Edition Armand Colin, Paris, 2004

<sup>2</sup> Ibid p. 101

<sup>3</sup> Ibid p. 69

<sup>4</sup> Pichault F., Deprez Iweps A., « A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 70, Octobre Novembre Décembre 2008 p. 31

<sup>5</sup> Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution*, Editions Vuibert, Paris, 1995 p. 10

<sup>6</sup> Ibid p. 10 et 17

<sup>7</sup> Ibid p. 19-26

comptent pour elles surtout que pour les cadres « le contenu réel des postes se définit à partir d'une interaction entre les caractéristiques spécifiques des titulaires des postes et celles de l'environnement dans lequel ils exercent. »<sup>1</sup> La précision des messages à communiquer est donc déterminante. Cette communication peut passer par : des communiqués diffusés dans les médias, du sponsoring, participation à des colloques, des forums d'étudiants ou de diplômés d'écoles et d'universités.

- **L'identification et la validation des besoins en recrutement :** Cette étape ne peut se concevoir sans une expression et une analyse de la demande de recrutement émanant de la structure d'accueil et sa validation et d'une identification des profils nécessaires à l'entreprise. Ce qui peut s'exercer dans le cadre de la GPEC<sup>2</sup> (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). L'analyse de poste ou la définition de fonction sont des outils indispensables permettant de fixer les qualifications requises, les qualités de personnalité, la fourchette de rémunération et de présenter le poste au candidat<sup>3</sup>. Plusieurs techniques et méthodes sont utilisées pour accomplir cette tâche : observation, entretien, questionnaire, méthode des incidents critiques, journal<sup>4</sup>...Ce qui permet d'aboutir à l'élaboration de fiche de poste. C'est généralement, dans cette phase que se fait le choix ou l'arbitrage entre recrutement interne ou externe.
- **L'appel des candidatures et la sélection des candidats :** L'appel et la recherche des candidatures peut se faire en interne (dans le cadre de la mobilité et de la gestion des carrières : par les plans de carrière, affichage, notes de service, tri<sup>5</sup>...) comme en externe à travers plusieurs sources et méthodes : les petites annonces, les candidatures spontanées, l'approche directe (chasseurs de tête) et le recours au cabinet de recrutement, les associations d'anciens élèves des grandes écoles et des universités, les annonces de demande d'emploi, les partenariats avec les grandes écoles et les universités, l'internet (cyber-recrutement)<sup>6</sup>... La sélection se fait par les tris de CV, les entretiens, les tests... Mais au-delà des techniques et des méthodes,

---

<sup>1</sup> Ibid p. 20

<sup>2</sup> La GPEC est une démarche qui « vise à détecter au sein de l'entreprise des emplois-types, c'est-à-dire un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée » D'après Plane J-M., *La gestion des ressources humaines*, Edition Flammarion, Paris 2000 p. 33

<sup>3</sup> Peretti J-M., *Ressources humaines*, 7<sup>ème</sup> Edition Vuibert, Paris, 2002 p. 198

<sup>4</sup> Ibid p. 155-156

<sup>5</sup> Ibid p. 199

<sup>6</sup> Ibid p. 200-201

cette étape à laquelle le recrutement était identifié a connu une évolution importante. En effet, « de nombreux recrutements portent dorénavant sur des personnes déjà « connues » de l'entreprise »<sup>1</sup>. Deux objectifs sont, selon Dany et Livian, derrière cette orientation vers la mobilisation du capital social ou le « relationnel » dans la détection des candidats : la minimisation des risques du recrutement et l'accélération de l'intégration des candidats pour avoir des candidats plus rapidement opérationnels<sup>2</sup>. La mobilisation du relationnel dans cette phase peut se faire à travers : les stages comme outil de pré-recrutement, le « parrainage » de candidats potentiels en encourageant les salariés à présenter des candidats externes, le ciblage d'un public appartenant à des institutions jugées intéressantes (universités, écoles...) pour susciter des candidatures spontanées, le recours pour des profils spécifiques à des procédures de « chasse » par des cabinets spécialisés...<sup>3</sup> La constitution de « réseaux » pour s'approvisionner en compétences nécessaires devient un enjeu central et de surcroît pour de plus en plus de personnes dans l'entreprise.

- **L'intégration** : Cette étape vise à socialiser les recrues et développer leur esprit d'appartenance pour leur permettre de se réaliser professionnellement. La vision de l'entreprise comme communauté ayant une culture propre sous-jacente au management moderne justifie la mise en évidence de cette étape. Plusieurs outils sont utilisés dans ce cadre : diffusion de livrets d'accueil, organisation de journées de présentation et d'échange ou d'entretien avec les nouveaux cadres...

## 2. La gestion des carrières

Une tendance prégnante dans le discours et les pratiques managériaux quant à la gestion des cadres est cette insistance sur l'individualisation des parcours professionnels<sup>4</sup>. Dès les années 80, des spécialistes parlaient de gestion de « cadres acteurs de leur carrière »<sup>5</sup>. L'attention s'était déplacée de la gestion des promotions vers l'appui et l'accompagnement du développement personnel des cadres par la formation entre autres. Une gestion plus individualisée se mettait en place et le culte

---

<sup>1</sup> Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution*, op. cit. p. 23

<sup>2</sup> Ibid p. 24

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid p. 52

<sup>5</sup> Pernin D., *La gestion des cadres acteurs de leur carrière*, Editions Hommes et Techniques, Paris 1985

de la mobilité et de la flexibilité à travers la figure du cadre nomade<sup>1</sup> était entretenu. L'emploi à vie avec une évolution stable de la carrière dans une seule entreprise était remis en cause par les nouvelles pratiques en GRH et les vagues successives de restructuration avec leur lot de licenciement. La tendance est « de prôner le passage d'une gestion collective des carrières –reposant sur des parcours professionnels types et sur un modèle d'évolution hiérarchique- à une gestion plus individualisée, répondant à diverses logiques de qualification »<sup>2</sup>. Ainsi les concepts de carrière et de mobilité vont être revisités pour essayer de justifier ces changements :

- **Le concept de carrière** : Des travaux de psychologues américains visant à mettre en évidence la dimension subjective de la carrière (jugements et attentes portés par un individu sur son parcours professionnel) au côté de sa dimension objective (parcours professionnels effectivement observables)<sup>3</sup> vont être mobilisés. La carrière ne se réduirait donc pas à « une succession d'affectations à des postes de travail différents »<sup>4</sup> c'est-à-dire à un changement de postes mais peut s'exprimer à l'intérieur d'un emploi par une prise d'autonomie croissante ou par l'élargissement de l'expertise<sup>5</sup>. Des concepts tels que l'ancre de carrière chez Schein ou le cycle de carrière chez Super ou le contrat psychologique chez Argyris illustrent cet effort pour penser cette dimension subjective et/ou individuelle et prendre en compte les attentes des salariés :
  - L'ancre de carrière permet de définir les orientations de carrières des salariés et de les caractériser sur la base des compétences personnelles qu'ils estiment avoir<sup>6</sup>. Schein distingue plusieurs ancres caractérisant chacun des groupes de salariés: le développement des compétences techniques, le développement de compétences managériales, le désir de stabilité et de sécurité, le désir de créer et le désir d'autonomie et d'indépendance<sup>7</sup>.
  - Le cycle de carrière permet de penser à travers la progression professionnelle, l'évolution au niveau personnel et partant pour certaines étapes de la vie, les

---

<sup>1</sup> Pour une discussion de la réalité de cette figure de cadre nomade voir Dany F., Rouban L., « les cadres sont-ils nomades ? » in Karvar A., Rouban L. (dir.), *les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, Edition La Découverte, Paris, 2004

<sup>2</sup> Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution*, op. cit. p. 57

<sup>3</sup> Ibid p. 58

<sup>4</sup> Plane J-M., *La gestion des ressources humaines*, op. cit. p. 41

<sup>5</sup> Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution*, op. cit. p. 58

<sup>6</sup> Ibid p. 59

<sup>7</sup> Ibid

différents rôles professionnels plus ou moins adaptés.<sup>1</sup> Trois principales étapes de ce cycle peuvent être distinguées<sup>2</sup> : la phase d'exploration (jusqu'à l'âge de 30 ans) correspond au développement de l'identité et des compétences professionnelles puis la phase de maturité (entre 30 et 45 ans) où les individus vont essayer de réaliser leur projet professionnel et ont des préoccupations de carrière et enfin la phase de maintien ou de retrait (à l'approche de la cinquantaine) où le maintien du statut, plutôt que la recherche d'une progression, prime.

- Le concept de contrat psychologique renvoie à l'existence en parallèle du contrat formel de travail d'un contrat complémentaire relatif aux attentes communes de l'entreprise et des salariés comme pour le déroulement des carrières souhaitables<sup>3</sup>. Ce contrat peut donc être explicite et faire l'objet de négociation pour s'adapter aux changements<sup>4</sup>.

Ces concepts permettent de penser la dimension subjective et/ou individuelle de la carrière sous-jacente aux nouveaux discours et pratique de gestion des carrières des cadres.

- **Le concept de mobilité** : Le concept de mobilité a lui aussi subi des évolutions. En effet, « les entreprises ne peuvent plus continuer à lier mobilité et promotions hiérarchiques »<sup>5</sup>. Le rythme de changement de poste s'est aussi élevé et au-delà de la distinction entre mobilité interne et externe, plusieurs types de mobilité ont pu être détectés<sup>6</sup> :

- La mobilité verticale traditionnelle ;
- La mobilité horizontale reflète cette déconnexion entre mobilité et promotion comme la mobilité fonctionnelle qui consiste à changer de fonction sans changer de niveau hiérarchique ;
- La mobilité de reconversion centrée sur la reconversion professionnelle ;
- La mobilité géographique nationale ;
- La mobilité internationale, à travers l'expatriation, le détachement et la mise à disposition auprès d'une entreprise étrangère, devient un enjeu de plus en plus important surtout pour les multinationales dans le contexte de la mondialisation.

---

<sup>1</sup> Ibid p. 60

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid p. 62

<sup>4</sup> Ibid p. 63

<sup>5</sup> Ibid p. 87

<sup>6</sup> Ibid p. 90

- La gestion des carrières permet donc l'organisation de la mobilité à moyen, voire à long terme<sup>1</sup>. Le tableau suivant synthétise les multiples outils de cette gestion des carrières:

**Tableau 4- Les principaux outils de gestion de carrière des cadres**

La gestion collective des carrières	L'articulation collective / individuelle / gestion	La gestion individuelle des carrières
<p>Les priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les compétences à développer quantitativement et qualitativement</li> <li>- Repérer les parcours pour les faire vivre.</li> </ul> <p>Les outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plans de remplacement</li> <li>- Cartes des emplois</li> <li>- Outils de simulation (logiciels, pyramides des âges...)</li> <li>- Filières promotionnelles</li> <li>- Parcours types</li> <li>- Chartes de mobilité</li> <li>- Guides des métiers</li> <li>- Forums des métiers</li> </ul>	<p>Les priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les attentes des individus et leur potentiel</li> <li>- Repérer les actions concrètes à mettre en œuvre pour optimiser l'adéquation objectifs/contraintes de l'entreprise et des salariés (repérage des candidats potentiels à la mobilité, des actions de formation à engager...)</li> </ul> <p>Les outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités de carrière</li> <li>- Entretiens annuels d'évaluation</li> <li>- Entretiens de carrière</li> <li>- Contrats de développement</li> <li>- Bourses d'emploi</li> </ul>	<p>Les priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aider les cadres à devenir acteurs de leur carrière</li> </ul> <p>Les outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Séminaires de formation à la gestion de carrière</li> <li>- Parrainage</li> <li>- Entretiens d'orientation en interne</li> <li>- Bilans individuels (bilans de compétence...)</li> </ul>

D'après : Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution*, op. cit. p. 66

- **Les outils de gestion collective** permettent une vision collective de la mobilité. Les cartes d'emploi par exemple visent à préciser les besoins en compétences de l'entreprise dans le cadre de la GPEC et de dégager les filières promotionnelles<sup>2</sup> à privilégier et ainsi à définir des « parcours-types »<sup>3</sup>. Des guides de métier sont aussi élaborés pour guider les choix d'évolution professionnelle en précisant le contenu

<sup>1</sup> Ibid p. 65

<sup>2</sup> Les filières promotionnelles « indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion » d'après Peretti J-M., *Ressources humaines*, op. cit. p. 244

<sup>3</sup> Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution*, op. cit. p. 65

des différents métiers, comment y accéder et les perspectives d'évolution qu'ils offrent<sup>1</sup>. La charte de mobilité, quant à elle, révèle la vision de l'entreprise en matière de mobilité et de carrière. Les plans de remplacement visent à permettre d'occuper au plus vite les postes vacants (surtout les postes « stratégiques ») à cause d'imprévus (maladie par ex).

- **L'articulation gestion collective/gestion individuelle** prenant en compte à la fois les attentes de l'entreprise et celles des salariés est permise par un ensemble d'outils :

- Les comités de carrière : sont des organes constitués généralement des responsables hiérarchiques, des responsables de la GRH et dans certains cas des responsables de métier où sont débattues les décisions concernant l'évolution des cadres et certaines décisions d'affectation.<sup>2</sup>
- Les bourses d'emploi : visent à organiser la circulation de l'information relative aux postes vacants dans l'entreprise<sup>3</sup>. Le développement des NTIC permet une plus grande diffusion de l'information.
- Les entretiens annuels d'évaluation : Ces entretiens sont un dispositif important de la gestion des carrières. En effet, la confrontation entre le salarié et son responsable hiérarchique est présentée comme permettant de confronter les exigences de l'entreprise et les attentes du cadre en faisant le bilan du passé (une année) en termes de réalisation des objectifs et d'adéquation avec les caractéristiques du poste mais aussi en révélant son potentiel, (en cela c'est un outil primordial de gestion des hauts potentiels) son projet professionnel et ses attentes en terme de carrière ainsi que les actions à entreprendre (formation...) pour faire évoluer le cadre et adapter les pratiques et les prévisions de l'entreprise en conséquence. Le développement des entretiens d'évaluation permet de dégager une évolution importante des systèmes d'évaluation nécessaires à la gestion des carrières. En effet, comme le font remarquer Livian et Tessier, les procédures d'évaluation (l'évaluation n'est d'ailleurs pas un phénomène nouveau) en cours dans les entreprises résultent d'une combinaison de trois différents courants : le courant fordien-taylorien qui a généralisé une pratique d'évaluation pour mesurer l'adéquation de l'homme au poste de travail donnant naissance au pratique de notation, l'école des relations humaines qui a favorisé l'apparition des entretiens d'évaluation, moment-clé du système, fondé sur la

---

<sup>1</sup> Ibid p. 66

<sup>2</sup> Ibid p. 70

<sup>3</sup> Ibid

croyance aux vertus du dialogue, l'évaluation ayant pour objectif de répondre aux attentes de feed-back, de réalisation et de dépassement de soi des individus et enfin le courant managérial incarné par la DPO (direction par objectifs) qui introduit l'évaluation par la fixation des objectifs et l'analyse des résultats à atteindre.<sup>1</sup> Pour caractériser cette évolution née de cette synthèse des trois approches, le discours managérial met en évidence « le glissement de l' « évaluation-sanction » à l' « évaluation-dialogue » »<sup>2</sup>. Ainsi, « l'évaluation-sanction laisse de plus en plus place à une évaluation-concertation des résultats obtenus par le salarié à partir de laquelle une réflexion est engagée »<sup>3</sup>. Dans ce cas, l'évaluation pourrait être définie comme « un processus comportant des activités définies, par lesquelles des personnes portent, à l'aide de procédures adaptées, un jugement sur des caractéristiques, des comportements ou des résultats, afin de préparer des décisions de gestion. »<sup>4</sup>. Son rôle serait renforcé par les transformations au niveau organisationnel, le centrage sur les caractéristiques personnelles du cadre et l'individualisation de la carrière et du salaire<sup>5</sup>. C'est le contexte qui change<sup>6</sup>. L'appréciation porterait donc aujourd'hui plus sur les performances et le potentiel. L'émergence de cette notion de potentiel dans le champ de la GRH reflète d'ailleurs aussi cette évolution. Cette notion renvoie aux ressources du salarié, à l' « ensemble des capacités globales des acteurs d'une organisation à prendre en charge de nouvelles activités devant influencer le devenir et le développement de l'entreprise »<sup>7</sup>. Elle « évoque le devenir de l'homme au travail »<sup>8</sup>. L'évaluation du potentiel d'un cadre serait donc « faire un pronostic du type et du niveau de responsabilités qu'il est susceptible d'atteindre »<sup>9</sup>. Elle est une évaluation de ses compétences et de quelques traits de sa personnalité<sup>10</sup>. Elle permet d'ailleurs la détection des cadres à « hauts potentiels ». En effet, un cadre de cette catégorie est sur lequel « l'entreprise entend porter une attention particulière car il répond aux exigences jugées nécessaires pour tenir, dans une entreprise donnée, les postes à

---

<sup>1</sup> Livian Y.F., Tessier N., « L'évaluation vue par les cadres » in Karvar A, Rouban L (dir.), *les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, op. cit. p. 134-135

<sup>2</sup> Peretti J-M., *Ressources humaines*, op. cit. p. 237

<sup>3</sup> Plane J-M., *La gestion des ressources humaines*, op. cit. p. 41

<sup>4</sup> Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution* op. cit. p. 119

<sup>5</sup> Livian Y.F., Tessier N., « L'évaluation vue par les cadres », op. cit. p. 136

<sup>6</sup> Ibid p. 135

<sup>7</sup> Plane J-M., *La gestion des ressources humaines*, op. cit. p. 122

<sup>8</sup> Peretti J-M., *Ressources humaines*, op. cit. p. 227

<sup>9</sup> Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution*, op. cit. p. 121

<sup>10</sup> Ibid

responsabilité. »<sup>1</sup> La gestion de cette catégorie devient un élément central de la gestion des carrières. Des plans de développement de ces cadres sont élaborés et ils bénéficient de promotions très rapides<sup>2</sup>.

- Les entretiens de carrière permettent d'informer l'entreprise sur le projet d'évolution professionnelle des cadres complétant ainsi les informations recueillies lors de l'entretien annuel d'évaluation<sup>3</sup>. Réunissant souvent les cadres et des spécialistes de gestion des cadres, elles peuvent se faire à la demande des cadres.<sup>4</sup>
- **Les outils de gestion individuelle** se donnent pour objectif d'aider le cadre à devenir acteur de sa carrière. C'est possible à travers un ensemble de dispositifs de conseil interne en matière de carrière mis à la disposition des cadres. Ainsi, des séminaires d'information ou de formation et des entretiens d'orientation avec des spécialistes peuvent être organisés<sup>5</sup>. Le parrainage destiné surtout au jeune cadre peut aussi être utilisé pour permettre une orientation professionnelle basée sur la transmission de l'expérience des cadres *parrains*. Le bilan de compétence, quant à lui prévu par la réglementation en France, par exemple, est « une démarche qui permet à une personne d'élaborer son projet professionnel à partir de l'analyse de son expérience, de son passé, de l'identification de ses compétences et de l'évaluation de son potentiel, et ce en prenant en considération ses valeurs tout comme ses priorités familiales et sociales. »<sup>6</sup> Ces outils prétendent fournir au cadre une aide pour l'orientation professionnelle.

### 3. La motivation

La motivation est un aspect essentiel de la GRH au confluent des multiples politiques de RH (rémunération, gestion des carrières et de la mobilité, participation...). La motivation est « un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement »<sup>7</sup>. Elle « est essentiellement le moteur qui fait agir, qui permet de mouvoir, qui produit du mouvement »<sup>8</sup>. Dans le contexte particulier du travail, elle

---

<sup>1</sup> Ibid p. 80

<sup>2</sup> Ibid p. 81

<sup>3</sup> Ibid p. 72

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid p. 73

<sup>6</sup> Plane J-M., *La gestion des ressources humaines*, op. cit. p. 115

<sup>7</sup> Selon *Le Petit Larousse illustré*, Editions Larousse, Paris, 2004

<sup>8</sup> Pastor P., Bréard R., *Motiver, point de vue employeur et employé*, éditions Liaisons, Paris, 2005 p. 18

est une incitation à travailler et à produire davantage, pour être plus productif. Réduit à son aspect pécuniaire (la motivation par le salaire et le salaire au rendement) par le taylorisme, le concept va être enrichi par les multiples travaux qui lui ont donné un aspect multidimensionnel en intégrant surtout des aspects qualitatifs : qualité des relations sociales au travail, reconnaissance, participation, équité, autonomie, évolution... Ainsi les travaux de l'école des relations humaines vont permettre d'identifier les facteurs psychosociologiques et affectifs (dynamique de groupe, climat de travail...) comme facteurs déterminants de la motivation (effet Hawthorne avec Mayo, théorie X et Y chez Mc Grégor). Maslow, à travers, sa pyramide des besoins, va mettre en évidence la distinction entre besoins physiologiques et besoins sociaux. Herzberg, quant à lui, distingue entre deux ensembles de facteurs de motivation : les facteurs de motivation (responsabilité, reconnaissance, la promotion...) qui, eux seuls, augmentent le niveau de satisfaction et les facteurs d'ambiance ou d'hygiène (rémunération, sécurité de l'emploi, avantages sociaux...) qui, s'ils restent à un niveau convenable, diminuent l'insatisfaction des employés<sup>1</sup>. Quant à Adams, il établit au cœur de la motivation le rapport contribution/rétribution du salarié apprécié quant à son équité. Dans le monde contemporain, d'autres approches dans l'esprit de la critique adressée au Taylorisme mettent en avant l'importance de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise dans le processus d'implication et d'engagement au travail. Ainsi le concept multiforme et de plus en plus qualitatif de motivation prend corps mettant en avant : rémunération, développement personnel et carrière, responsabilisation à travers le système des objectifs et d'évaluation, reconnaissance, climat social et attachement aux valeurs et à la culture de l'entreprise.

## **C. Les effets réels des dispositifs de gestion des ressources humaines**

### **1. Une innovation « ratée »**

Dans son « bilan » des innovations managériales récentes, le sociologue français Denis Segrestin a remarqué que la gestion des compétences, présentée comme une révolution managériale, « manque son but non seulement parce qu'elle échoue à trouver des outils à sa mesure, mais surtout parce qu'en définitive, cet handicap encourage les protagonistes à se retrancher en terrain sûr - la division du

---

<sup>1</sup> Ibid p. 51-52

travail habituelle, les systèmes traditionnels de classification. »<sup>1</sup> La gestion des compétences produirait des effets pervers : l'appropriation de la formation initiale par l'employeur, le retour de la qualification-maison et la mise en cause du collectif de travail<sup>2</sup>. Les résistances qu'elle a rencontrées sur le terrain par les syndicats et les salariés expliquent son institutionnalisation difficile. A cela, s'ajoute le problème de l'évaluation « impossible » de la compétence avec comme résultat « que dans l'ensemble, la révolution des compétences avance lentement. »<sup>3</sup> Ainsi, « seules 11% des établissements français présentent des pratiques de gestion des compétences intégrées, alors que la majorité de leurs responsables RH affirment mettre en œuvre, d'une manière ou d'une autre, la gestion des compétences. »<sup>4</sup>

## 2. Derrière « l'autonomie », le contrôle

D'autres travaux sociologiques ont démontré les nouvelles formes plus subtiles de contrôle du travail salarié qui existent derrière les relents libertaires de la rhétorique accompagnant la gestion des compétences. Ainsi « on assiste en fait à un double phénomène : d'un côté, le développement d'un appel constant à la mobilisation générale, à l'autonomie et à la responsabilité, de l'autre, la généralisation des « contrats d'objectifs » à tous les niveaux, le développement sans précédent d'outils d'évaluation et de la performance individuelle et collective. »<sup>5</sup> Cette « autonomie sous contrôle » nous rappelle le caractère disciplinaire des dispositifs de gestion. La compétence se transforme en un instrument de domination subtile. Ainsi pour les cadres, « la compétence objective un modèle souhaité du « bon cadre », qui passe ensuite par des jugements en partie subjectifs, ceux des évaluateurs. »<sup>6</sup> L'entretien d'évaluation condense cette domination symbolique exercée sur le salarié qui se « voile derrière l'objectivité des normes »<sup>7</sup>. En effet, « la pratique des entretiens va de pair avec un renforcement du sentiment de responsabilité, ce qui n'est pas du tout le cas de la notation hors entretien »<sup>8</sup> rendant

---

<sup>1</sup> Segrestin D., *Les chantiers du manager*, op. cit. p. 28

<sup>2</sup> Ibid p. 112-117

<sup>3</sup> Ibid p. 120

<sup>4</sup> Pichault F., Deprez Iweps A., « A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles », op. cit. p. 31

<sup>5</sup> Le Goff J-P, *Les illusions du management*, op. cit. p. 78

<sup>6</sup> Courpasson D, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, Paris, 2000 p. 220

<sup>7</sup> Gollac M., Volkoff S., « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol 114, Septembre 1996 p. 65

<sup>8</sup> Ibidem

ainsi possible « l'autocontrôle et d'autres formes d'intensification du travail. »<sup>1</sup> En mettant ainsi en scène la mise en « adéquation » les attentes des individus avec les exigences de l'entreprise, l'entretien d'évaluation concourt, avec les autres outils de gestion de compétence, à la légitimation des injonctions managériales.

### 3. Derrière le « consensus », la violence

Pour d'autres travaux, le discours « consensuel » de la GRH qui transforme l'entreprise en une nouvelle « tribu », dissimule les formes de domination et de violence qui accompagnent la mise en place des dispositifs de gestion des compétences. Ceux-ci « tissent autour des salariés un réseau de contraintes chiffrées, subordonnées à une vision hégémonique de l'organisation qui se donne comme la « réalité gestionnaire indépassable » ». <sup>2</sup> Ces contraintes sont le fondement d'une violence c'est-à-dire d'une atteinte à l'intégrité du salarié<sup>3</sup> :

- Physique : Les salariés sont soumis à une pression continue sous le signe du changement perpétuel. L'intensification du travail, l'injonction à l'« autonomie » accompagnée par le perfectionnement des moyens de contrôle ainsi que la flexibilisation des statuts d'emploi, conduisent à transférer le risque de plus en plus vers le salarié. Ceci a des conséquences négatives sur la santé des salariés. Ainsi « dans l'enquête européenne sur les conditions de travail (2005), 38,1 % des travailleurs et 32,1 % des travailleuses déclarent que leur santé est affectée par leur travail ». <sup>4</sup> Et « chaque année de l'ordre de 160 000 personnes meurent en raison d'un accident du travail ou d'une maladie causée par le travail » <sup>5</sup> en Europe. Elle montre aussi « un accroissement des risques liés à l'organisation du travail. Le problème majeur est constitué par l'intensification du travail. Les manifestations les plus évidentes de ce problème sont constituées par la véritable épidémie de troubles musculo-squelettiques et une série de symptômes perçus comme du stress ». <sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid p. 65-66

<sup>2</sup> Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J-L., « Introduction. Violences gestionnaires et phénomène gestionnaire : quelles articulations », in Benedetto-Meyer M, Maugeri S., Metzger J-L.(dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Edition L'Harmattan, Paris, 2011 p. 14

<sup>3</sup> Ibid p. 17

<sup>4</sup> Vogel L., « Enjeux et incertitudes de la politique européenne en santé au travail », *Mouvements*, 2009/2, n° 58, p. 107

<sup>5</sup> Ibid p. 111

<sup>6</sup> Ibidem aussi « le pourcentage de travailleurs soumis à un travail intensif a fortement augmenté en Europe occidentale entre 1991 et 2005. » Ibidem

- Morale : Elle consiste à imposer « un système de croyances, de valeurs, susceptibles de heurter, de blesser, de détruire la conception de la vie bonne que professent les victimes »<sup>1</sup>. Ainsi, la normalisation des aspects comportementaux des salariés (le volet savoir être de la compétence), les intrusions dans leur vie privée<sup>2</sup> ou la désagrégation des collectifs de travail due à l'individualisation inhérente aux modèles de gestion des carrières et des rémunérations, peuvent constituer une atteinte à l'intégrité morale des individus. Les résultats de cette violence peuvent être désastreux. C'est le cas de la vague de 35 suicides qu'a connu France Télécom en 2008 et 2009.
- Sociale : Les dispositifs de gestion de compétence conduisent à une violence sociale avec des formes d'exclusion, de creusement d'inégalité et de précarisation du salariat. Ainsi en formalisant le recours « informel » aux réseaux pour le recrutement<sup>3</sup>, ils tendent à reproduire sinon à aggraver les inégalités liées à la détention d'un capital social. En outre, derrière les nouveaux outils de gestion des rémunérations et de la mobilité, la toute puissance des réseaux est maintenue. Celle-ci joue un rôle important dans les inégalités de salaires et de carrière.<sup>4</sup> « Dans une étude américaine, l'économiste Sylvia Ann Hewlett estime que l'effet des réseaux, des sponsors ou mentors explique entre 22 à 30% des différences de salaire et de carrière. »<sup>5</sup> En outre, l'injonction à l'« employabilité » et à la flexibilisation accrue du travail renforce aussi l'insécurité sociale et la précarité. Le recours aux réductions d'effectifs et aux licenciements collectifs légitimés par les « réformes » du droit du travail concourent à la montée du chômage et de l'inégalité.

Les dispositifs de gestion des ressources humaines sont un agencement entre un discours faisant l'apologie de l'autonomie, de la mobilité et de la flexibilité et un ensemble de techniques divers dans les domaines du recrutement, de la gestion des

---

<sup>1</sup> Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J.-L., « Introduction. Violences gestionnaires et phénomène gestionnaire : quelles articulations », op. cit. p. 17

<sup>2</sup> Le recours aux informations personnelles en ligne (Facebook par exemple) sur le candidat au recrutement est devenu de plus en plus une pratique courante des DRH. « En 2010, 70% des responsables RH interrogés aux Etats-Unis ont déclaré avoir déjà écarté un candidat à cause de sa réputation en ligne, 41% au Royaume-Uni, 16% en Allemagne et 14% en France. » in Amadieu J-F., *DRH : le livre noir*, Editions du Seuil, Paris, 2013 p. 60

<sup>3</sup> « En 2004, le Nobel d'économie Kenneth Arrow estimait qu'aux Etats-Unis 60% des emplois étaient obtenus via des relations amicales et familiales » Ibid p. 17. C'est le cas aussi en Espagne (40%) de l'Italie (47%) et de la France.

<sup>4</sup> Ibid p. 108

<sup>5</sup> Ibid p. 142

carrières et de la motivation ayant pour effets réels une subtilisation des formes de contrôle du travail salarié et une violence multiforme physique, morale et sociale.

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre a été l'occasion de conceptualiser la gestion des ressources humaines en tant que dispositif c'est-à-dire d'agencement de discours et de techniques qui vise à discipliner les salariés. Pour cela, nous nous sommes appuyés, dans un premier temps, sur les résultats des travaux en sociologie de gestion pour présenter le concept de dispositif de gestion. Émergeant avec l'entreprise moderne, celui-ci articule un discours (une rhétorique) et des techniques ayant des effets disciplinaires visant la conduite des organisations. Sa diffusion se fait dans le cadre d'un espace professionnel occupé par trois acteurs : les managers, les enseignants chercheurs et les consultants. Nous avons aussi présenté une périodisation de la gestion : après les dispositifs de management fordiste, ont émergé les dispositifs du management néolibéral.

Dans un second temps, nous avons mobilisé ce concept de dispositif de gestion dans le domaine spécifique de la gestion des ressources humaines. Nous avons montré que les dispositifs de RH se présentent comme un agencement entre un discours sur l'autonomie, la mobilité et la flexibilité et des outils touchant les domaines du recrutement, de la gestion des carrières et de la motivation. Ces dispositifs ont pour effet de nouvelles formes de contrôle des salariés et l'exercice d'une violence physique, morale et sociale à leur égard.

L'intérêt de ce chapitre pour ce travail de recherche est double: il permet d'opérationnaliser le concept de gestion des ressources humaines (dimension rhétorique ou discursive, dimension technique) mais aussi de l'inscrire dans les jeux de pouvoir. Il reste à savoir comment des acteurs importants dans ces jeux de pouvoir comme les cadres dirigeants les perçoivent-ils et quels en sont les déterminants.

# Chapitre III- La grande entreprise au Maroc : contrôle, gestion des ressources humaines et dirigeants

---

Les deux premiers chapitres ont permis d'avancer dans la clarification conceptuelle des deux principaux termes de la problématique de ce travail de recherche. Ce chapitre a pour objectif de contextualiser ces concepts dans le cas marocain. Nous procédons en trois étapes.

Nous abordons d'abord la thématique du contrôle de la grande entreprise au Maroc. Trois types de contrôle sont présentés : le contrôle étranger, le contrôle public et le contrôle familial marocain. Ils mettent en évidence les trois fractions du grand capital au Maroc. Le rapport de force entre celles-ci s'est modifié au gré des évolutions du Maroc moderne.

Nous nous intéressons ensuite à l'évolution de la gestion des ressources humaines au sein de la grande entreprise au Maroc. Cette évolution épouse l'histoire économique moderne du pays. Ainsi la libéralisation a impulsé un processus de diffusion des dispositifs de gestion des ressources humaines qui ont été présentés dans le second chapitre. L'état des lieux des pratiques dans ce domaine, comme le montrent les résultats de l'enquête du cabinet Diorh<sup>1</sup>, en atteste.

Nous présentons enfin une revue de la littérature sur le profil sociologique des cadres dirigeants de la grande entreprise au Maroc. Nous avons réalisé l'importance de cette dimension au niveau du premier chapitre. Nous essayons d'en extraire deux éléments pertinents pour notre travail de recherche : l'origine sociale et le type de formation. Nous nous intéressons en outre au profil comportemental du dirigeant à partir des enquêtes sur le patronat marocain.

---

<sup>1</sup> Diorh, « *Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc. Edition 2013* », Casablanca, 2013

## I. Le contrôle de la grande entreprise au Maroc

Dès le 16<sup>ème</sup> siècle<sup>1</sup>, le Maroc est soumis aux pressions des puissances européennes montantes pour l'intégrer au système monde capitaliste naissant. Maintenues et accrues depuis la défaite d'Isly en 1844, ces pressions vont déclencher, à travers des mécanismes comme l'endettement<sup>2</sup> ou la protection consulaire<sup>3</sup>, un processus de dissolution/conservation des rapports sociaux précapitalistes et de pénétration des rapports de production capitalistes au Maroc, qui ne va prendre de l'ampleur qu'avec l'avènement du protectorat. En effet, c'est la violence coloniale sous ses formes multiples (politique, militaire, économique, juridique...) <sup>4</sup> qui va réaliser l'intégration et la soumission de l'économie marocaine aux besoins de la métropole. Cette violence sera essentiellement exercée par l'appareil d'Etat colonial mais aussi par les grands groupes français<sup>5</sup> notamment le groupe Paribas. Dès sa naissance, le capitalisme au Maroc sera donc marqué par deux grandes caractéristiques : la dépendance au centre du système-monde capitaliste (la France en particulier) et son caractère oligopolistique. Celles-ci persisteront après la fin du protectorat. Ainsi d'une part le capital étranger conservera un poids important et d'autre part le contrôle d'une grande partie du système productif restera concentré entre les mains de quelques entreprises<sup>6</sup>. Les études menées sur le grand capital au Maroc ont mis en évidence trois formes de contrôle des grandes entreprises.

---

<sup>1</sup> A partir du XVI<sup>ème</sup> siècle, la société marocaine entre dans une longue phase de « décomposition » due à la montée en puissance du capitalisme européen qui a conduit à la « chute du commerce transsaharien et le déclin de la course ». Voir Salahedine M., *Maroc : Tribus, makhzen et colons. Essai d'histoire économique et sociale*, Edition l'Harmattan, Paris, 1986 p. 23-26

<sup>2</sup> Pour Ennaji, « le crédit a constitué une arme formidable d'insertion de l'économie locale dans le cadre de l'économie mondiale capitaliste ». Ennaji M., *Expansion européenne et changement social au Maroc (XVI<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles)*, Editions Eddif, Casablanca, 1996 p. 60. Il s'agit non seulement de l'endettement public mais aussi privé.

<sup>3</sup> Kenbib M., *Les protégés contribution à l'histoire contemporaine du Maroc*, Faculté des lettres et de sciences humaines de Rabat séries: thèses et mémoires, Rabat, 1996

<sup>4</sup> Salahedine M., *Maroc : Tribus, makhzen et colons. Essai d'histoire économique et sociale*, op. cit. p. 129-160

<sup>5</sup> De grands groupes privés français (Banque de Paris et des Pays-Bas, la Société Schneider et Cie, la Banque de l'Union parisienne) ont joué un rôle actif et de premier plan dans la colonisation du Maroc. Voir Ayache A., *Le Maroc, bilan d'une colonisation*, Editions Sociales, Paris, 1956 p. 60-61 et 77

<sup>6</sup> Dans l'industrie, par exemple, 25 entreprises réalisent 41% du chiffre d'affaires, 43% de la production et 37% de la valeur ajoutée du secteur. Voir Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, *Industrie en chiffres. Exercice 2011*, Rabat, 2012

## A. Le contrôle étranger

Présent bien avant le protectorat, le grand capital étranger (français essentiellement<sup>1</sup>) ne jouera, néanmoins, un rôle prédominant et prépondérant dans l'économie marocaine qu'avec la colonisation. Celle-ci va lui offrir le cadre juridique, institutionnel et matériel nécessaire pour qu'il s'implante et s'impose<sup>2</sup>. Ainsi les vingt premières années du protectorat (1912-1932) verront le développement de nouvelles activités<sup>3</sup> : « en 1932 étaient déjà créées, dans tous les secteurs fondamentaux de l'économie, les grandes sociétés filiales des groupes français : Banque de Paris, Banque de l'Union Parisienne, Banque Gradis de Bordeaux. Les vagues de création se situèrent entre 1912 et 1914 : Régies des Tabacs, Chaux et Ciments du Maroc (Lafarge) ; 1919-1923 : Brasseries du Maroc, Superphosphates (Kuhlmann), Ateliers de Construction Schwartz-Haumont ; 1928-1929 : Etablissements Carnaud (Wendel), Compagnie Sucrière Marocaine (Raffinerie Saint Louis) et les Sociétés minières : Aouli, Zellidja, Djerada, Chérifienne des pétroles. »<sup>4</sup> Après une longue période de dépression entre 1932 et 1946 entrecoupée par des périodes de reprise (en 37-39 et en 41-42)<sup>5</sup>, les investissements privés vont s'intensifier de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'à la fin du protectorat<sup>6</sup>. Dans cette seconde phase d'expansion (1946-1956) touchant toutes les « branches d'activités traditionnelles du capitalisme colonial (courtage, transaction, import-export, etc.) »<sup>7</sup> et même au-delà avec la construction et l'industrie<sup>8</sup>, « il n'est point de grande firme française qui n'ait créé alors une filiale marocaine. Et aux côtés des Banques de Paris et de l'Union Parisienne vinrent se ranger d'autres « grands » : la Société Quilmes, la Banque d'Indochine, Rothschild

---

<sup>1</sup> Des capitaux belges (Mines), suisses (Hôtellerie et immobilier), anglais et américains (Pétrole, distribution de combustibles liquides, boissons gazeuses) étaient aussi présents au Maroc. Ayache A., *Le Maroc, bilan d'une colonisation*, op. cit. p. 119. Sur le rôle de l'impérialisme rival américain. Voir Ibid p. 265

<sup>2</sup> Albert Ayache estime l'ensemble des mouvements de capitaux dans les sociétés « chérifiennes » (ayant leur siège social au Maroc) de 1912 à 1955 à 370 milliards de francs dont environ 220 milliards, dans leur très grande majorité français, sont des capitaux importées. Voir Ayache A., « Les mouvements de capitaux dans les sociétés au Maroc (1912-1955) : leurs aspects géographiques » in Ayache A., *Etudes d'Histoire sociale marocaine*, Editions OKAD/AL ASAS, Rabat, 1997 p. 39

<sup>3</sup> Ibid p. 35

<sup>4</sup> Ibid p. 36

<sup>5</sup> Ibid p. 34 voir aussi Belal A., *L'investissement au Maroc (1912-1964) et ses enseignements en matière de développement économique*, Éditions maghrébines, Casablanca, 1980 p. 28-29

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibid p. 30

<sup>8</sup> Ibidem

Frères. »<sup>1</sup> Du fait de ces vagues d'investissement privé, les grands groupes financiers français, et à leur tête Paribas<sup>2</sup> avec son Omnium Nord Africain (ONA), « acquirent en conséquence une position dominante dans les principaux secteurs de l'économie marocaine »<sup>3</sup>.

Devant la montée en puissance du mouvement national au Maroc (dans un contexte d'embrasement général dans tout l'empire colonial français) et l'inéluctabilité de l'indépendance, le grand capital français va essayer de s'adapter<sup>4</sup>. Le processus « politique » ayant conduit à l'indépendance du pays le rassure. C'est ainsi qu'un des grands patrons coloniaux Edmond Giscard d'Estaing<sup>5</sup> « souligne<sup>6</sup> que l'effort des dirigeants du Maroc est « plein de réalisme politique et d'intelligente compréhension des véritables données du problème » »<sup>7</sup>. Bernard De Revel, président de la puissante Cosuma, affirme, à l'issue d'un voyage au Maroc en 1958, qu'« à moins de 30 mois du retour du sultan, le résultat de gestion directe est un succès surprenant, dû à un souverain politique remarquable. La carte du Maroc devrait être jouée » par la France »<sup>8</sup>. Confortée par la tournure des événements après l'indépendance, le grand patronat colonial français est « séduit et attiré par de nouvelles formes de richesses à développer au Maroc qui adopte une attitude libérale et choisit d'entretenir et de créer des réseaux entre les membres du Gouvernement, les hommes d'affaires marocains et les dirigeants des grandes entreprises françaises

---

<sup>1</sup> Ayache A., « Les mouvements de capitaux dans les sociétés au Maroc (1912-1955) : leurs aspects géographiques », op. cit. p. 37

<sup>2</sup> La banque de Paris et des Pays Bas était de loin la plus influente : Durant la colonisation, « elle contrôle l'émission et la circulation monétaire au Maroc en dominant la « Banque d'Etat du Maroc », elle détient les parts françaises récupérées sur les 14 parts des signataires de l'Acte d'Algésiras ; elle monopolise la fabrication et la vente des Tabacs au Maroc ; elle a créé une société financière de participations : la « Compagnie Générale du Maroc » et par elle, elle exerce son influence sur la « Société générale d'entreprise au Maroc », « La Société des Chaux et des Ciments », la « Compagnie franco-espagnole du Tanger-Fès », les « Chemins de fer du Maroc », « La Compagnie des Tramways et autobus de Casablanca », l' « Energie électrique du Maroc », la « Société Marocaine de distribution d'eau et d'électricité » etc., des sociétés agricoles, des sociétés d'habitations ; sa maîtrise est particulièrement prédominante dans les transports avec « l'Omnium Nord-Africain » (1934) et la « Compagnie des Transports Marocains » (C.T.M.). » D'après Gallissot R., *Le patronat européen au Maroc. Action sociale, action politique (1931-1942)*, Editions Eddif, Casablanca, 1990 p. 44-45

<sup>3</sup> Belal A., *L'investissement au Maroc (1912-1964) et ses enseignements en matière de développement économique*, op. cit. p. 35

<sup>4</sup> Hodeir C., *Stratégies d'empire. Le grand patronat colonial face à la décolonisation*, Editions Belin, Paris, 2003 p. 197

<sup>5</sup> Après une carrière dans l'administration en tant qu'Inspecteur des Finances, il prend, dans les années 30, la tête de la Société financière pour la France et les Pays d'outre-mer, la Soffo, liée à la Banque de l'Indochine. Il est membre du conseil d'administration d'entreprises étrangères au Maroc dont la COSUMA et un des leaders d'opinions du grand patronat colonial. Ibid p. 38-39 et 73-81

<sup>6</sup> En 1956

<sup>7</sup> Ibid p. 207

<sup>8</sup> Ibid p. 210

qui ont des intérêts sur son sol. »<sup>1</sup> Cette formule « associationniste » sera mise en pratique dès la fin du protectorat<sup>2</sup>. Ainsi le BEPI<sup>3</sup> (Bureau des Etudes et Participations Industrielles), établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière fondé en 1957 pour promouvoir le développement industriel, va créer un ensemble d'entreprises en partenariat avec les grandes entreprises multinationales<sup>4</sup> : La Samir avec le groupe italien ENI, General Tire Maroc avec la maison mère américaine, Berliet Maroc avec la maison mère française, la Somaca avec Fiat et Simca, TARIK avec les Etablissements Labourier et Ernault-Thomazeau... En outre, les grandes entreprises étrangères vont bénéficier du concours financier de la BNDE<sup>5</sup> (Banque Nationale de Développement Economique) passé, entre temps du giron de l'Etat, à celui de la Banque Mondiale<sup>6</sup>. En plus, l'Etat va entrer soit directement ou à travers des organismes publics et semi publics dans le capital d'un ensemble de filiales d'entreprises étrangères (Lafarge, Caranaud, Brasseries du Maroc, CNIA...)<sup>7</sup>. Le code des investissements de 1960, l'un des plus libéraux du monde<sup>8</sup> à l'époque avec les avantages accordés à l'investissement étranger, va consacrer, cette attitude « bienveillante »<sup>9</sup> à l'égard du grand capital étranger lui permettant de maintenir son contrôle sur des pans entiers de l'économie

---

<sup>1</sup> Ibidem

<sup>2</sup> Il est vrai que cette association était conçue, surtout avec le gouvernement d'Abdellah Ibrahim, dans le cadre d'une stratégie de construction d'une économie autocentrée.

<sup>3</sup> Inséré dans le cadre d'une stratégie « industrialiste » autocentrée portée par l'aile gauche du mouvement national, le BEPI sera mis en veilleuse (pour être liquidé ensuite) dès la fin du gouvernement Abdellah Ibrahim.

<sup>4</sup> Hamdouch B., « I.e Maroc et les sociétés multinationales », *Bulletin Economique et Sociale du Maroc* n° 136/137, 1975, p. 96-97

<sup>5</sup> C'est une banque publique créé en 1959 pour promouvoir le développement économique. « les principaux bénéficiaires de son action sont les entreprises étrangères, particulièrement les sociétés pluriterritoriales. En effet, d'abord la plus grande partie des crédits (60%) va aux entreprises existantes - aux dépens des entreprises nouvelles - qui sont dans la proportion des 4/5 des entreprises étrangères installées pour la plupart sous la colonisation. Ensuite, il s'agit pour l'essentiel de crédits à de grandes entreprises: les opérations dont le montant unitaire est supérieur à un million de dirhams représentent les 3/4 du total des crédits. Enfin, l'essentiel des participations de la B.ND.E. dans le secteur industriel touche les filiales de grands groupes étrangers tels que la société Marocaine des Etablissements J.J. Carnaud et Forges de Basse-Indre (filiale de l'entreprise française de même dénomination sociale), la Manufacture Marocaine d'Aluminium (filiale des Ets. Coquillard du groupe Péchiney), la société de Fabrication radio-électrique Marocaine (filiale du groupe français: Compagnie Générale de T.S.F. - C.S.F.), la Société Chérifienne de Matériel Industriel et Ferroviaire (filiale de firmes européennes), etc... » Ibid p. 101-102

<sup>6</sup> Ibid. p. 100-101

<sup>7</sup> El Aoufi N., *La marocanisation*, Editions Toubkal, Casablanca, 1990 p. 141-142

<sup>8</sup> Ibid p. 103

<sup>9</sup> Cette attitude est assez visible en 1963 dans l'opération de prise de contrôle par l'Etat des deux compagnies de chemins de fer et d'électricité en contrepartie d'une « substantielle indemnisation » (selon l'expression de Belal dans *Développement et facteurs non économiques*, Editions SMER, Rabat, 1980 p. 47) versée à la puissante Banque de Paris et des Pays-Bas.

marocaine. En 1970, son contrôle « atteint 2/3 pour le secteur bancaire et les entreprises d'assurance. Dans le domaine industriel, le capital étranger contrôle 60% de l'industrie mécanique et métallurgique, 70% de l'industrie de la pâte à papier et carton, 55% pour le ciment, 50% pour les industries des corps gras, 60% dans l'industrie pharmaceutique. »<sup>1</sup>

La Dahir du 2 mars 1973 relatif à la marocanisation<sup>2</sup> sera l'aboutissement de cette formule « associationniste » nécessaire au maintien du contrôle étranger. En effet, la marocanisation n'était ni une étatisation, ni une nationalisation et s'inscrivait dans la continuité des grandes orientations « libérales » du pouvoir associant capital étranger et capital marocain<sup>3</sup>. Induite par le contexte national (crise du modèle économique adopté au début des années 60 sous l'impulsion de la BIRD et axé sur l'agriculture, le tourisme et les industries légères, crise du régime politique avec les deux coups d'Etat de 1971 et 1972, montée des luttes sociales...) et international (émergence des pays du Sud comme un acteur international majeur, nouvelle « Division Internationale du Travail » et début de crise du capitalisme au Centre...), elle permettrait à la fois de consolider « la base économique de l'alliance au pouvoir »<sup>4</sup> et de « renforcer les bases internes de la domination externe »<sup>5</sup>. Ainsi, à l'issue de cette opération, le capital étranger contrôlait encore en 1977, 101 de 359 grandes entreprises au Maroc<sup>6</sup>, principalement dans l'industrie, le BTP, le commerce et les finances,<sup>7</sup> sans parler du fait que dans plusieurs cas la marocanisation du

---

<sup>1</sup> Amour M. F., *Le Maroc dans l'économie mondiale*, Editions Toubkal, Casablanca, 1987 p. 81. Pour avoir une idée sur les filiales de firmes multinationales opérant au Maroc à la même époque (début des années 70), voir El Aoufi N., *La marocanisation*, op. cit. p. 122

<sup>2</sup> Ce dahir prévoyait, dans un délai imparti, la « marocanisation » du capital et des administrateurs des entreprises étrangères opérant dans un certain nombre d'activités dans le secteur secondaire et tertiaire par :

- l'acquisition d'au moins la moitié du capital d'une S.A. par des personnes de droit public ou privé ou physique marocaines et l'occupation de la majorité des sièges du conseil d'administration, et des postes de président du conseil et d'administrateur délégué, le cas échéant, par des personnes physiques marocaines.

- l'acquisition de plus de la moitié du capital d'une société en commandite et l'occupation des postes de commanditaires par des personnes marocaines.

- Le fait que tous les associés d'une société civile, à responsabilité limitée ou en nom collectif soient des personnes physiques marocaines.

Voir Berrada A., « La marocanisation un éclairage rétrospectif », *Revue juridique politique et économique du Maroc*. N°20, 1988 p. 66

<sup>3</sup> Ibid p. 64

<sup>4</sup> Amour M. F., *Le Maroc dans l'économie mondiale*, op. cit. p. 81

<sup>5</sup> Berrada A., « La marocanisation un éclairage rétrospectif », op. cit. p. 59

<sup>6</sup> En plus du contrôle joint exercé sur 44 autres grandes entreprises : Saadi M. S., *Les groupes financiers au Maroc*, Editions Okad, Rabat, 1989 p. 55

<sup>7</sup> Ibid p. 56 Même s'il a connu, suite à la marocanisation, un recul net dans l'industrie et le commerce et léger dans le secteur financier. Ibid p. 88-89

capital ne signifiait nullement une marocanisation du contrôle du fait de sa maîtrise du processus décisionnel et de la « variable technologique et organisationnelle »<sup>1</sup>.

Le processus de libéralisation, entamé en 1983 suite à la crise de la dette, impliquait le renforcement du contrôle étranger. Ainsi l'adoption, survenue la même année, d'un nouveau code d'investissement, abolissant les contraintes induites par de le dahir sur la marocanisation, puis d'une série des mesures réglementaires et institutionnelles pour améliorer l'« attractivité » du Maroc aux investissements directs étrangers<sup>2</sup> profitera amplement au grand capital étranger. La privatisation<sup>3</sup>, lui permettra aussi (surtout le grand capital français<sup>4</sup>), seul ou en association avec le capital privé marocain, d'élargir sa base d'accumulation dans des secteurs clés de l'économie : transport maritime, télécommunications, cimenterie, raffinerie, sidérurgie, industrie automobile, engrais, tabac... Ainsi en 2011, 46% du chiffre d'affaires, 52% des exportations, 48% de la valeur ajoutée, 46% de l'investissement et 36% des effectifs de l'industrie étaient le fait des entreprises à participation étrangère<sup>5</sup>. Dans la finance, à la fin 2012, « 7 banques<sup>6</sup> et 9 sociétés de financement<sup>7</sup> sont contrôlées majoritairement par des intérêts étrangers, en grande partie d'origine française. »<sup>8</sup>. « Les banques à capital majoritairement étranger détenaient 19,3% des guichets, 18,5% des actifs, 21,6% des crédits et 19,4% des dépôts. »<sup>9</sup> Deux d'entre elles (BMCI et la SGMB) sont parmi les cinq premières banques. Le capital étranger est en outre un actionnaire important dans les trois premières banques marocaines (BCP<sup>10</sup>, AWB<sup>11</sup> et BMCE<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> Berrada A., « La marocanisation un éclairage rétrospectif », op. cit. p. 89.

<sup>2</sup> Pour une présentation et un examen de ces mesures, voir : CNUCED, *Examen de la politique d'investissement au Maroc*, New York et Genève, 2008

<sup>3</sup> Menée depuis 1993 suite à l'adoption de la loi n° 39-89 autorisant le transfert des entreprises publiques au secteur privé.

<sup>4</sup> 60,9% du total des investissements étrangers pour les acquisitions des entreprises privatisées, du début du programme jusqu'en 2007, est le fait du grand capital français. Voir Ministère des Finances et des Privatisations, Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation, *Privatisation : Bilan et perspective*, Rabat, Décembre 2007. Selon l'ambassade française au Maroc, la présence économique française au Maroc compte près de 750 entreprises intégrant les plus importants groupes industriels français (36 des entreprises du Cac 40 sont présentes au Maroc), procurant près de 120 000 emplois.

<sup>5</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, *Industrie en chiffres. Exercice 2011*, op. cit.

<sup>6</sup> Sur un total de 18 banques

<sup>7</sup> Sur un total de 36 sociétés de financement

<sup>8</sup> Bank Al-Maghrib, *Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit, Exercice 2012*, Rabat, 2013 p. 41

<sup>9</sup> Ibid p. 47

<sup>10</sup> Le groupe français BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne) et la SFI (Société Financière Internationale) liée à la banque mondiale.

<sup>11</sup> La Banque espagnole Banco Santander à travers sa filiale Santusa.

## B. Le contrôle public

La notion d'entreprise publique recouvre un ensemble hétérogène de formes juridiques : régies d'Etat, offices publics, sociétés de droit commercial... Elle renvoie à des entités économiques contrôlées directement ou indirectement (par l'intermédiaire d'autres entités interposées) par la puissance publique. L'entreprise publique au Maroc est une création du protectorat « conditionnée par les intérêts de la métropole et les intérêts des milieux d'affaires. »<sup>2</sup> En effet, « pour aménager le cadre général de l'accumulation au profit du capitalisme colonial, le secteur public était surtout cantonné dans l'infrastructure, à l'exception notable de l'OCP. »<sup>3</sup> Après l'indépendance, le secteur public est passé par trois étapes<sup>4</sup> :

- La première étape (1956-1963) : L'objectif affiché était de reprendre l'indépendance économique. C'est dans ce cadre que pourront être situées la création de Banque centrale (BAM) et la nationalisation des compagnies de chemins de fer et d'électricité ainsi que la création de la RAM. Représentée par le premier plan quinquennal (1960-1964), l'option développementiste du gouvernement de gauche d'Abdellah Ibrahim radicalisait cet objectif. La création de la BNDE, du BEPI ou de l'ONI visait à mettre l'intervention étatique au cœur de la stratégie de développement.
- La seconde étape (1964-1981) : Le triomphe de l'option libérale met le secteur public au service de l'accumulation du capital privé. Dans ce cadre, la démarche envisagée et affichée par l'Etat dans un secteur donnée est la suivante : suppléer à la défaillance du privé en investissant tout en encourageant celui-ci et se désengager quand il (le secteur privé) est prêt. Dans cette optique, les entreprises publiques « jouent le jeu de « béquilles » du capital privé et de palliatif à sa défaillance dans les divers secteurs »<sup>5</sup>. Avec le plan quinquennal 73-77 et la marocanisation, un pullulement d'initiatives a été impulsé dans le secteur public. Ainsi en 1979, il y avait 460

---

<sup>1</sup> La Banque Fédérative du Crédit Mutuel société holding du groupe français Crédit Mutuel-CIC

<sup>2</sup> Midaoui A., *Les entreprises publiques au Maroc et leur participation au développement*, Afrique Orient, Casablanca, 1981 p. 23

<sup>3</sup> Belal A., « Gestion des entreprises publiques et développement économiques » in Collectif, *La gestion des entreprises publiques au Maroc*, actes du Colloque de l'Association marocaine de gestion des 8, 9, 10 novembre 1979 p. 136

<sup>4</sup> Pour les deux premières étapes, nous nous appuyons sur Ibid p. 136

<sup>5</sup> Belal A., « La bourgeoisie marocaine est-elle ou n'est-elle pas ? », *Al Assas*, n° 43, 1982 p. 13-14

entreprises en dehors des 118 centres de travaux agricoles<sup>1</sup>. En 1978, l'Etat contrôlait, directement 51 grandes entreprises et était présent dans 19 supplémentaires<sup>2</sup> dominant « largement des secteurs stratégiques comme les industries extractives, l'énergie et le transport »<sup>3</sup>. De grands groupes publics, comme l'OCP, le BRPM, l'ODI, la SNI ou la CDG émergent et se distinguent par leur puissance.

- La troisième étape commence en 1981. Elle signe le désengagement de l'Etat d'un ensemble de secteurs. Suivant les recommandations des institutions internationales (FMI, Banque Mondiale), l'Etat enclenche d'une part un processus de « modernisation » de la gestion des entreprises publiques (Institution en 1986 du programme PERL -*Public Enterprises Rationalization Loan*- ) et d'autre part un programme de privatisation qui a touché, de 1993 à 2007, 47 sociétés et 26 établissements hôteliers transférés au secteur privé, à travers 107 opérations de privatisation.<sup>4</sup> Même si la part du secteur public dans l'activité économique a grandement baissé, il reste encore présent, à coup de récentes créations, à travers « 42 entreprises publiques à participation directe du Trésor dont 33 où l'Etat est directement majoritaire.»<sup>5</sup> sachant que 8 d'entre elles (OCP, CNSS, Groupe CDG, ONE, ANCFCC, CAM, ONEP, ONCF) produisent près de 80% de la valeur ajoutée totale du secteur public en 2011<sup>6</sup>.

### C. Le contrôle familial marocain

Avant le protectorat, la classe marchande marocaine avait profité de l'« ouverture » du Maroc, imposée au 19<sup>ème</sup> siècle<sup>7</sup> par les pressions des forces impérialistes européennes, pour s'enrichir et étendre son activité commerciale (en se connectant aux courants d'échange internationaux)<sup>8</sup>, accéder à des positions

---

<sup>1</sup> Jouahri A., « Données de base sur les entreprises publiques au Maroc » in Collectif, *La gestion des entreprises publiques au Maroc*, op. cit. p.16

<sup>2</sup> Saadi M. S., *Les groupes financiers au Maroc*, op. cit. p. 37

<sup>3</sup> Ibid p. 41

<sup>4</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, *Privatisation : Bilan et perspectives*, op. cit. p. 3

<sup>5</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, *Rapport sur le secteur des établissements et entreprises publiques, Projet de la loi de finances pour l'année budgétaire 2013*, Rabat, 2012. p. 13

<sup>6</sup> Ibid p. 14

<sup>7</sup> L'accord marocco-britannique conclu en 1854 a constitué un tournant important dans le processus qui a conduit ensuite à l'imposition du régime de la porte ouverte.

<sup>8</sup> Leur activité va s'étendre jusqu'à Manchester, Marseille, Saint Louis...

importantes dans le système politique (le Makhzen)<sup>1</sup> et s'accaparer les terres pour constituer de larges « domaines de rente » qui formeront la base d'un capitalisme agraire « autochtone »<sup>2</sup>. Durant le protectorat, les capitaux privés marocains ne représentaient pas plus que 5% de l'ensemble des capitaux des sociétés chérifiennes (ayant leur siège au Maroc).<sup>3</sup> Malgré les tentatives d'implantation dans l'industrie<sup>4</sup>, la bourgeoisie marocaine, qui va s'enrichir lors de la seconde guerre mondiale<sup>5</sup>, est restée cantonnée dans le commerce, l'immobilier et l'agriculture.

Avec l'indépendance, le capital privé marocain, va profiter du nouveau contexte politique<sup>6</sup> pour consolider sa base d'accumulation traditionnelle (agriculture, immobilier, commerce)<sup>7</sup> et même l'élargir à certains secteurs de l'industrie légère comme l'industrie textile ou agroalimentaire, aux travaux publics et au transport<sup>8</sup>. Mais il était encore absent d'une grande partie de l'industrie et la finance<sup>9</sup>. Il faut attendre le dahir sur la marocanisation en 1973 pour voir sa base d'accumulation s'élargir d'une manière substantielle. En effet, la marocanisation a profité essentiellement aux « fractions fortes de la bourgeoisie c'est-à-dire à celles qui, comme la haute bureaucratie, possèdent l'appui de l'Etat, et à celles qui, comme l'oligarchie financière, entretiennent des liens étroits avec le capital international. »<sup>10</sup> En 1977, le capital privé marocain contrôlait désormais 137 de 359 grandes entreprises<sup>11</sup> concentrées surtout dans les BTP, l'industrie de transformation

---

<sup>1</sup>Surtout comme oumana voir Chabi M, *L'élite Makhzénienne dans le Maroc du 19<sup>ème</sup> siècle*, Publication de la Faculté des Lettres et de Sciences Humaines de Rabat, Rabat, 1995 p. 105 et 176 (en arabe)

<sup>2</sup> Voir Lazarev G., « Aspects du capitalisme agraire au Maroc avant le protectorat », *Annuaire de l'Afrique du Nord*, 1975

<sup>3</sup> Ayache A., *Le Maroc, bilan d'une colonisation*, op. cit. p.

<sup>4</sup> Surtout dans le textile et l'agroalimentaire et en s'associant dans des cas avec le capital étranger comme pour les cas de Lesieur (les frères Sebti).

<sup>5</sup> « Grâce au stockage spéculatif et au marché noir et aussi par l'introduction de méthodes capitalistes dans l'agriculture », selon Belal A., « La bourgeoisie marocaine est-elle ou n'est-elle pas ? » op. cit. p. 13

<sup>6</sup> L'orientation « associationniste » du grand capital étranger, le transfert de la propriété du patrimoine (surtout l'immobilier et la terre) des étrangers qui quittent le pays mais aussi du petit capital étranger qui se désengage et surtout l'appui de l'Etat (protection douanière, avantages fiscaux, financement public sous forme de crédit, de subvention ou d'association avec le secteur public...).

<sup>7</sup> « Après l'indépendance du Maroc, la plus grande masse des capitaux privés nationaux continue d'être drainée vers l'acquisition des terres, le commerce, notamment grâce à un élargissement de la participation des nationaux aux mécanismes d'import-export, la construction immobilière. » Belal A., *L'investissement au Maroc*, op. cit. p. 224

<sup>8</sup>Selon Belal, c'est dans ces trois secteurs d' « économie moderne » que la « participation de capitaux marocains à l'investissement a augmenté ». Voir Ibid p. 224-225

<sup>9</sup> Seulement un quart des investissements industriels en 1960 était le fait du capital privé marocain. Voir Ibid p. 221.

<sup>10</sup> El Aoufi N., *La marocanisation*, op. cit. p. 148

<sup>11</sup> Saadi M. S., *Les groupes financiers au Maroc*, p. 36

(l'industrie légère essentiellement) et le commerce<sup>1</sup>. Une poignée de familles capitalistes ont saisi l'occasion pour « initier un processus de concentration financière du capital embrassant plusieurs secteurs de l'économie et tendant à prendre la forme de groupes économiques »<sup>2</sup>. La marocanisation consacre donc l'émergence du groupe comme forme institutionnelle privilégiée de concentration du capital autochtone. En effet, son adoption comporte plusieurs avantages<sup>3</sup> : il permet la mobilisation du capital<sup>4</sup>, facilite l'association-substitution avec le capital étranger, permet la constitution d'un réseau de centralisation de l'information stratégique et de valorisation du capital, la meilleure utilisation du personnel d'encadrement, la réalisation d'économies d'échelle et un traitement préférentiel par l'administration centrale marocaine. Se présentant comme une « coalition d'individus et de familles capitalistes dirigée par un « leader » qui en constitue le noyau fédérateur et le pôle dirigeant »<sup>5</sup>, le groupe procure à ses détenteurs un pouvoir économique important. Ainsi, dans l'industrie à la fin des années 70, « les 10 groupes et familles les plus importants contrôlent ou influencent 10,8% des capitaux industriels et les 30 plus grands 16,2% »<sup>6</sup>. Dans la finance, les seize familles les plus importantes « contrôlent ou influencent 34% environ des capitaux engagés dans le secteur »<sup>7</sup>. La même tendance s'observe dans le commerce, les BTP et le transport<sup>8</sup>. Des différents groupes privés marocains qui émergent, se démarquent, en particulier, par leur puissance, trois grands groupes, selon Sâadi<sup>9</sup> : l'ONA, le groupe Mohamed Karim Lamrani et le groupe Moulay Ali Kettani.

La décennie des années 80, qui coïncidait avec le début de la libéralisation et l'application du programme d'ajustement structurel, va ouvrir de nouvelles opportunités au grand capital privé marocain qui va procéder à des restructurations industrielles et financières<sup>10</sup>. Ceci conduira au renforcement de son pouvoir

---

<sup>1</sup> Ibid p. 41

<sup>2</sup> Ibid p. 223

<sup>3</sup> Ibid p. 168-185

<sup>4</sup> « A travers la formation de coalitions capitalistes et grâce à l'accès privilégié nouées avec les banques commerciales et aussi à cause de la plus grande confiance qu'il inspire aux institutions financières publiques. » Ibid p. 185

<sup>5</sup> Ibid p. 165

<sup>6</sup> Ibid p. 189

<sup>7</sup> Ibid p. 201

<sup>8</sup> Ibid p. 201-202

<sup>9</sup> Ibid p. 224

<sup>10</sup> Berrada A., Saadi M.S., « le grand capital privé marocain » in *le Maroc actuel*, Editions CNRS, Paris, 1992 p. 352. « Concrètement, ce processus se traduit d'abord par des opérations de cession et/ou rachat d'entreprises. C'est notamment le cas des sociétés Sepo et Filroc cédées par le groupe

économique. Ainsi, au début de la décennie suivante (la décennie des années 90), « 10 à 15 sociétés holding représentent près de la moitié de la valeur ajoutée manufacturière »<sup>1</sup>. La privatisation va encore accentuer ce processus d'« élargissement/recomposition des bases économiques du capital privé marocain dominant »<sup>2</sup>. Elle profitera essentiellement à quelques grands groupes privés : ONA (famille royale)<sup>3</sup>, Finance Com (Othmane Benjelloun)<sup>4</sup>, le groupe Karim Lamrani<sup>5</sup>, Holmarcom (famille Bensalah)<sup>6</sup>, Ynna Holding (Chaabi Miloud)<sup>7</sup>, Delta Holding (Fahim)<sup>8</sup>, le groupe Boudia (famille Boudia)<sup>9</sup> et Holipar (famille Tazi)<sup>10</sup>. Elle leur permettra d'acquérir des positions importantes dans l'industrie, les mines et la finance. La décennie 2000 va connaître une autre vague de restructuration qui renforcera la puissance du groupe ONA-SNI<sup>11</sup> comme premier grand groupe privé du pays. Elle verra aussi la montée en puissance d'anciens ou de nouveaux groupes comme Akwa (famille Akhenouch et Wakrim), Addoha (Sefrioui), Alliances (Alami Lazrak) ou Saham (Hafid Alami). La proximité avec le pouvoir politique, l'accès facile au crédit et les avantages fiscaux ou autres (subventions) que procurent certains secteurs (comme le tourisme ou l'immobilier ou les hydrocarbures) sont des causes, parmi d'autres, d'émergence ou de consolidation de certains grands groupes

---

Mohamed Karim Lamrani au groupe de l'ONA, de la société d'assurances Cada cédée par le groupe Najem Abaakil à la famille El hajoui, des sociétés Dimatit et Dolbeau rachetées par le groupe familial Miloud Chaâbi suite à une guerre des prix menée aux dépens du groupe étranger Dolbeau, des sociétés chimicolor et Gourvenec rachetées respectivement au groupe de l'ONA par Moulay Messaoud Agouzal et Mohamed Ben Ahmed Aït Manna, des sociétés de produits électro-ménagers Pignal et SCRMI qui sont passées sous le contrôle du groupe Français Thomson, de la Société de Banque et de Crédit et de l'Uniban dont l'ONA a pris le contrôle, de la Seprob dépendant du groupe Français Bouygues et contrôlée désormais par le groupe Omar Laraki et, enfin, de la Banque Commerciale du Maroc (première banque privée en importance) dont 25 % du capital social viennent d'être acquis par l'ONA, etc.

Ce processus de restructuration se traduit également par des opérations de regroupement d'entreprises qui s'inscrivent dans le cadre de stratégies commerciales plus agressives. Ainsi est-il du regroupement par l'ONA des activités de certaines de ses filiales agro-industrielles (Unigral-Cristal, Sepo, Huileries et Savonneries Gouin). » Ibidem

<sup>1</sup> Banque Mondiale, *Développement de l'industrie privée au Maroc*, 1993 p. 10

<sup>2</sup> Berrada A., Saadi M.S., op. cit. p. 353

<sup>3</sup> Qui profitera de la cession de la SNI, de plusieurs sociétés minières, des raffineries de sucre et de la SONASID.

<sup>4</sup> Qui profitera de la cession de la BMCE, de la CTM et du Ranch Adarouch.

<sup>5</sup> Qui profitera de la cession de FPZ et de SODERS

<sup>6</sup> Qui profitera de la cession de FERTIMA et de la SOMATHES.

<sup>7</sup> Qui profitera de la cession de la SNEP.

<sup>8</sup> Qui profitera de la cession de la SOTRAMEG.

<sup>9</sup> Qui profitera de la cession de PETROM.

<sup>10</sup> Qui profitera de la cession de la SICOME.

<sup>11</sup> Fusion entre la BCM et Wafabank, Investissement dans de nouveaux secteurs comme l'énergie et les télécommunications...

privés. Selon Saadi, le comportement économique des grands groupes privés face à la libéralisation a pris trois formes<sup>1</sup> :

- La combinaison du renforcement des positions acquises et diversification « tous azimuts » comme c'est le cas du groupe ONA ;
- La financiarisation des activités comme c'est le cas du groupe SOPAR (famille Kettani) (avant sa cession de Wafabank) et Finance Com (Othmane Benjelloun) ;
- Le retrait des secteurs où ils évoluaient comme c'est le cas du groupe SIM et Nova Holding.

C'est suite à la pénétration coloniale que la grande entreprise capitaliste a fait son entrée au Maroc. Depuis, le capitalisme marocain est un capitalisme monopoliste dépendant. Si le capital étranger a maintenu son contrôle sur une grande partie du tissu économique, le périmètre du secteur public, quant à lui, s'est rétréci au bénéfice du grand capital privé qui a élargi d'une manière substantielle sa base d'accumulation.

## **II. La gestion des ressources humaines dans la grande entreprise marocaine**

Cette section vise à présenter la gestion des ressources humaines dans la grande entreprise marocaine. Il s'agira d'abord de présenter les transformations qu'elle a subies, de dresser ensuite un état des lieux de la fonction ressources humaines avant de terminer par l'éventualité d'un modèle « marocain » de gestion des ressources humaines.

### **A. Diffusion et transformation de la GRH au Maroc**

Au Maroc, la diffusion de la forme gestionnaire est concomitante avec la pénétration, imposée par le protectorat, des rapports sociaux capitalistes dans la formation sociale marocaine. La violence coloniale a conduit, par un processus de dissolution/conservation des rapports sociaux précapitalistes dans les campagnes et les villes, à la « libération » d'une force de travail importante formée principalement

---

<sup>1</sup> Saadi M.S., « Secteur privé et développement humain au Maroc 1956-2005 », in *Rapport de développement humain, cinquante ans après l'indépendance*, Rabat, 2005 p. 399-401

de paysans déracinés et d'artisans ruinés, qui va constituer le gros des manœuvres (ouvriers non qualifiés) dans les grandes entreprises « modernes ». En effet, la grande entreprise coloniale reproduisait la hiérarchie des statuts et des groupes sociaux structurant le Maroc colonial. Ainsi selon Trystram, la « division des groupes, dans l'industrie marocaine, tient son originalité d'un clivage qui procède tout autant de traits ethniques que de données de classes. On peut dire, en une première approximation, que les patrons viennent de la Métropole, les cadres, de divers pays d'Europe, et que les ouvriers sont marocains. »<sup>1</sup> Les chefs de personnel, d'origine européenne, sont des « anciens officiers ou sous-officiers, bien souvent employés pour leur « connaissance des indigènes », ou ouvriers français promus au commandement des ouvriers marocains. »<sup>2</sup> Gallissot note que ces « « chefs » sont enclins à manier la cravache. Jusqu'en 1939, cas extrême sans doute, la surveillance du travail du crin végétal dans les usines de Casablanca, route de Bouskoura, se fera au fouet ; si cette pratique est exceptionnelle, l'idée du travail forcé est encore suggéré »<sup>3</sup>. Ils sont assistés dans leur travail de gestion de la force de travail subalterne par un intermédiaire « indigène » qu'on désigne par le nom de « caporal ». Choisi pour « son autorité, ses relations, sa connaissance rudimentaire du français ou simplement pour sa force »<sup>4</sup>, celui-ci est un « marocain chargé de recruter et de diriger ses camarades de travail »<sup>5</sup> en contrepartie d'une « somme assez forte pour ses services »<sup>6</sup>. Ainsi, « le chef du personnel demande au caporal un certain nombre d'ouvriers ; le caporal embauche dans son douar, dans sa tribu, dans la foule des candidats au travail à l'entrée des ports ou sur les places. »<sup>7</sup> La gestion du « personnel » est donc différenciée selon l'origine « ethnique » : les travailleurs européens sont soumis à des conditions de travail et une réglementation (surtout après les grèves de 1936 : institutionnalisation de la journée de travail de 8 heures et d'un salaire minimum, reconnaissance du droit syndical) nettement plus favorables que les ouvriers marocains soumis à la flexibilité et à la « législation sanguinaire »<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Trystram J-P., « Quelques aspects des relations industrielles au Maroc », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 7e Année, No. 3, Juillet – Septembre 1952, p. 361

<sup>2</sup> D'après Gallissot R., *Le patronat européen au Maroc. Action sociale, action politique (1931-1942)*, op. cit. p. 28

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> El Aoufi N., *La régulation du rapport salarial au Maroc, Tome II*, Editions de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat, Rabat, 1992, p. 13. Cette gestion était teintée

Après la fin du protectorat et jusqu'à la libéralisation, la « gestion des ressources humaines » dans les grandes entreprises, prendra, selon le type de contrôle, trois formes :

- Une gestion alignée sur les standards des maisons mères pour les filiales des multinationales et les grandes entreprises étrangères et basée sur « l'évaluation des performances en fonction des résultats. »<sup>1</sup>
- Une gestion inspirée de la fonction publique en ce qui concerne le déroulement des carrières (la promotion se fait à l'ancienneté) et les traitements de base<sup>2</sup> pour les grandes entreprises publiques, sachant qu'il y a une plus grande disparité entre elles en termes de régimes indemnitaires<sup>3</sup>. Le recrutement s'y faisait soit sur la base de concours ou sur titres.<sup>4</sup> Les syndicats étaient intégrés dans la gestion des services sociaux (œuvres sociales, caisse de retraites, loisirs...).
- Une gestion « familialiste » fondée, pour les grandes entreprises privées familiales, entre autres, sur une « étroite imbrication des affaires de la famille avec celles de l'entreprise qui n'est pas considérée comme un objet distinct, »<sup>5</sup> et « la monopolisation de l'encadrement supérieur par les membres de la famille pour des considérations qui n'ont rien à voir avec la compétence »<sup>6</sup>. Il s'agirait d' « un type de gestion combinant la mise en œuvre de techniques modernes de gestion avec le maintien d'un style de direction personnalisée »<sup>7</sup>. Ce mode de gestion structure le recrutement, le système de rémunération et les carrières.

La libéralisation, qui intervient dans les années 80, va participer à une reconfiguration du champ des pratiques de gestion des ressources humaines. Les grandes entreprises publiques (rescapées de la privatisation) sont soumises à des processus de restructuration pour qu'elles s'alignent sur les dispositifs « modernes »

---

de paternalisme dans quelques cas considérés comme exemplaires comme celui de la COSUMA. Voir : Ayache A., « Monographie d'une entreprise coloniale : La Compagnie Sucrière Marocaine (COSUMA) 1929-1955 » in Ayache A., *Etudes d'histoire sociale marocaine*, op. cit. p. 44

<sup>1</sup> El Baze M. et Bousta A., « Quel management pour le développement de l'Afrique. Thème de l'entreprise africaine », *Gestion et Société*, n° 11, 1983 p. 16

<sup>2</sup> Berrada A., « La question du statut de personnel des entreprises publiques au Maroc » in Collectif, *La gestion des entreprises publiques au Maroc*, op. cit. p. 94

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibid p. 99-100

<sup>5</sup> Saadi M.S., « Eléments d'analyse des Entreprises Personnelles et familiales marocaines », *Gestion et Société*, n°9, 1982 p. 70

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibid p. 74

de gestion. Le programme PERL (initié en 1986) était d'ailleurs représentatif de cette injonction, faite au secteur public de « faire comme le privé » ; une injonction dont de nouveaux acteurs locaux (managers<sup>1</sup>, consultants<sup>2</sup>...) se font le relais. Les grandes entreprises privées (et derrière elle les grands groupes privés) font, elles aussi, l'objet de restructuration<sup>3</sup>. Ainsi une enquête, menée au début des années 90<sup>4</sup>, sur la gestion des ressources humaines auprès de 3500 entreprises, avec un taux de réponse de 7% (250 entreprises), a montré que « 89 % des entreprises affirment avoir effectué des changements »<sup>5</sup> au cours de la décennie précédente c'est-à-dire au cours des années 80. « Ces changements concernent d'abord la réforme des structures, 50 % des entreprises ont affirmé avoir fait des changements de structure. »<sup>6</sup> En outre, « 44 % des entreprises enquêtées affirment avoir changé d'équipes dirigeantes lors des dix dernières années, et 45 % ont enregistré des modifications d'effectifs. »<sup>7</sup> Cette enquête révèle aussi qu'en « matière de recrutement, il y a une tendance à la généralisation des tests écrits et oraux et de plus en plus, d'utilisation de tests psychotechniques avec le recours parfois à des cabinets d'études (10 à 12 % recourent à des cabinets d'études). »<sup>8</sup> Mais cette implantation des dispositifs « modernes » de gestion des ressources humaines se combine aux formes antérieures de conduite des organisations (paternalistes, caïdales...) conduisant ainsi à la constitution de formes « hybrides » ou plutôt « composites » selon les conclusions d'une enquête de terrain, menée par l'équipe du GERRHE (Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Ressources Humaines et l'Entreprise) à la fin des années 90<sup>9</sup> sur les configurations sociales de l'entreprise marocaine<sup>10</sup>, qui a touché une centaine d'entreprises réparties entre Casablanca, Rabat, Salé, Témara, Kénitra, Fès, Meknès, Marrakech, Tanger et Tétouan. En effet, La principale conclusion de ce travail

---

<sup>1</sup> Une nouvelle génération de « technocrates » initie ou pilote ces processus de « modernisation » de grandes entreprises publiques : Hassad, Chraïbi, Ibrahimi, Sijilmassi, Benhima...

<sup>2</sup> Les cabinets de consulting comme LMS ou Diorh contribuent largement à ces processus de modernisation.

<sup>3</sup> Cas de Lesieur, d'assurances et de banques

<sup>4</sup> Tebaa J., « La gestion des ressources humaines au Maroc : Quelle perception aujourd'hui pour l'entreprise marocaine ? » *Gestion et Société*, n° 20, Juillet 1993. Cette enquête a été lancée en décembre 90.

<sup>5</sup> Ibid p. 176

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Entre mai et juin 1999

<sup>10</sup> El Aoufi N. (coord.), *L'entreprise coté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Edition du Groupe d'études et de recherches sur les ressources humaines et l'entreprise, Rabat, 2000

d'identification des pratiques de gestion sociale et des modes de management est la suivante : l'entreprise marocaine est une entreprise composite (articulant les configurations marchandes, industrielles et domestiques) à dominance domestique avec<sup>1</sup> :

- «- Un système de relations de travail fondées sur le paternalisme, la dépendance et le clientélisme.
- Une préférence pour le profit à court terme et la rentabilité immédiate.
- Un objectif d'effort et d'implication imposé aux salariés ».

Le concept d'entreprise composite renvoie ainsi à « la configuration hybride de l'entreprise au niveau des structures et de ses modes d'organisation et de gestion des ressources humaines »<sup>2</sup>. Repris des analyses de Paul Pascon<sup>3</sup> sur la formation sociale marocaine, ce concept permet d'appréhender la réalité de l'entreprise marocaine marquée par la coexistence de formes contradictoires de conduite des organisations (dont la forme gestionnaire) mais où dominant le paternalisme et l'autoritarisme.

## **B. La fonction RH dans la grande entreprise marocaine : Etat des lieux**

Pour dresser un état des lieux récent de la fonction RH dans les entreprises marocaines, le recours à l'enquête menée, tous les 3 ans depuis 2001, par le cabinet Diorh, est très utile. Sa dernière édition<sup>4</sup> (2013), réalisée auprès d'un échantillon de 107 entreprises<sup>5</sup>, dont les deux tiers sont des multinationales, apporte des informations intéressantes.

### **1. Le statut de la fonction RH**

La fonction RH est aujourd'hui reconnue dans sa dimension stratégique du moins dans les déclarations d'intentions après avoir été principalement réduite jusqu'au début des années 90, dans un rôle de gestion du personnel. Ainsi, 92% des

---

<sup>1</sup> Ibid p. 74

<sup>2</sup> Ibid p. 35

<sup>3</sup> Pascon P., « La nature composite de la société marocaine », *Lamalif* n° 17 Décembre 1967 et Pascon P., « La formation de la société marocaine », *BESM* n° 120-121, 1971

<sup>4</sup> Diorh, « Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc. Edition 2013 », op. cit. p. 8

<sup>5</sup> Dont plus de la moitié (54,8%) se constituent de grandes (ayant un effectif situé entre 301 et 800 salariés) ou de très grandes (ayant un effectif supérieur à 800 salariés) entreprises. Ibid p. 19

DRH des entreprises de l'échantillon font partie des comités de direction<sup>1</sup>. Cette situation a déjà été soulignée dans le rapport de l'édition 2004 de l'enquête, tout en l'attribuant à « l'apport des multinationales occidentales installées au Maroc qui ont introduit des techniques de gestion du personnel et de management innovantes, à l'apparition des premières formations en gestion du personnel en France, à la création de l'AGEF (Association des gestionnaires et formateurs du personnel), au milieu des années 70 »<sup>2</sup> permettant aux professionnels de la fonction de « bénéficier d'une ouverture sur l'international (l'Europe en général et la France en particulier), et par la même d'une meilleure connaissance des concepts »<sup>3</sup>.

## 2. La complexification de la fonction RH

Les auteurs du rapport estiment que « la fonction RH a significativement progressé depuis 2001 »<sup>4</sup>. Son rôle subirait un élargissement et une complexification « exigeant un plus haut niveau de qualification de ses effectifs ».<sup>5</sup> Ainsi, en comparaison avec les résultats de l'édition 2001, le DRH est plus qualifié (Niveau minimal de bac+5 dans 59% des cas au lieu de Bac+4 en 2001)<sup>6</sup> et le taux de cadres de la fonction est en forte progression (de 25,9% de l'effectif global de la fonction en 2001 à 46,5% en 2012)<sup>7</sup>. Cette évolution s'accompagne d'une plus grande professionnalisation. En effet, la majorité des DRH ont fait carrière dans la fonction RH à l'intérieur ou à l'extérieur de la même entreprise. La proportion de ceux qui sont issus d'autres fonctions a diminué en passant de 18,6% en 2001 à 3% en 2012 au sein des multinationales, et de 5,5% à 4% au sein des entreprises nationales<sup>8</sup>.

## 3. L'autonomie de la fonction RH

Le degré d'autonomie du DRH vis-à-vis de la direction générale dépend de la taille de l'entreprise. Ainsi 53% des DRH des PME de l'échantillon déclarent avoir une large autonomie alors que 78% des DRH des très grandes entreprises de l'échantillon déclarent en avoir. Mais ces déclarations doivent être relativisées

---

<sup>1</sup> Ibid p. 31

<sup>2</sup> Diorh, « Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc. Edition 2004 », Casablanca, 2004

<sup>3</sup> Ibid p. 15

<sup>4</sup> Diorh, « Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc. Edition 2013 », op. cit. p. 8

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Ibid p. 30

<sup>7</sup> Ibid p. 24

<sup>8</sup> Ibid p. 32

puisque ceux-ci « doivent encore très largement partager la prise de décision finale sur les principaux sujets RH »<sup>1</sup>. Ainsi le plus souvent (57% des entreprises) ils n'ont la possibilité de prendre la décision finale que dans le cas de la mise en place de nouveaux outils RH<sup>2</sup>. Ils sont aussi peu associés aux décisions relevant de l'acte managérial (remplacement d'un collaborateur)<sup>3</sup>.

#### 4. Les référentiels RH

85% des entreprises de l'échantillon déclarent avoir mis en place une politique RH formalisée.<sup>4</sup> « Les outils RH les plus utilisés sont respectivement : le descriptifs de poste, l'organigramme général, l'organigramme par Direction / Département, le plan de formation annuel ou pluriannuel, le manuel de procédures RH détaillé et la classification des fonctions. »<sup>5</sup> Les auteurs du rapport remarquent que « par ailleurs, les outils de gestion prévisionnelle ne sont pas encore suffisamment développés et représentent l'unique outil où le nombre d'entreprises n'en disposant pas est supérieur à celles qui déclarent en disposer. »<sup>6</sup> L'importance ou la priorité des outils sont soulignées par 84% des multinationales et 81% des entreprises nationales.<sup>7</sup>

#### 5. Le recrutement

Pour le recrutement<sup>8</sup>, la quasi-totalité des entreprises dispose d'une procédure formalisée. Sa planification se fait annuellement dans la majorité des cas. Le mode de recrutement utilisé le plus souvent est le recrutement interne. Que ce soit pour les cadres ou les non cadres, l'embauche se fait principalement à travers l'analyse des candidatures spontanées. Le recours à un cabinet externe est aussi utilisé pour les premiers (les cadres). La majorité écrasante des entreprises dispose d'un système d'intégration des nouvelles recrues. Dans ce cadre, les multinationales combinent plusieurs outils (livret d'accueil, suivi personnalisé, tutorat ou parcours d'insertion dans différents départements) tout en utilisant le plus souvent les parcours d'insertion

---

<sup>1</sup> Ibid p. 41

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid p. 51

<sup>5</sup> Ibid p. 52

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid p. 54-60

dans différents départements. Alors que les entreprises nationales préfèrent l'usage du livret d'accueil.

## **6. La rémunération**

Pour la rémunération<sup>1</sup>, les trois quarts des entreprises de l'échantillon disposent d'une grille de salaire élaborée le plus souvent en interne. La rémunération variable (les primes de performance individuelle) est largement utilisée que ce soit dans les multinationales ou les entreprises nationales et que ce soit pour les cadres ou les non cadres.

## **7. Le management par objectif**

La quasi-totalité des entreprises ont un système de management par objectif et dispose d'un système d'appréciation des performances (avec des procédures formalisées) basé le plus souvent sur le niveau d'atteinte des objectifs (100% des cas), le respect des valeurs de l'entreprise (68% des entreprises nationales et 71% des multinationales) et le potentiel des collaborateurs (58%)<sup>2</sup>. Le recours à l'entretien d'évaluation concerne 58% des multinationales et 49% des entreprises nationales.<sup>3</sup>

## **8. La formation**

Pour la formation<sup>4</sup>, 72% des entreprises déclarent « réaliser des actions de formation pour l'ensemble de leur personnel »<sup>5</sup>. Le budget individuel moyen qui y est consacré est plus élevé chez les multinationales. La majorité préfère l'établissement de plans annuels. L'identification des besoins en la matière se fait principalement à travers le système d'appréciation des performances (61% pour les multinationales et 18% pour les entreprises nationales). Une évaluation des actions de formation réalisées est accomplie dans plus de 90% des entreprises.

## **9. L'esprit d'équipe**

Pour renforcer la « cohésion de l'équipe », les actions les plus souvent déployées sont le Team Building et les repas collectifs puis viennent les compétitions

---

<sup>1</sup> Ibid p. 61-62

<sup>2</sup> Ibid p. 65-67

<sup>3</sup> Ibid p. 66. Un chiffre en hausse pour ces dernières par rapport à 2001 (34% des entreprises nationales y recouraient).

<sup>4</sup> Ibid p. 69-72

<sup>5</sup> Ibid p. 69

sportives et les pots de départs en retraite.<sup>1</sup> L'enquête de 2004 avait déjà révélé le recours, par 61% des entreprises, à l'élaboration de chartes de valeurs.<sup>2</sup>

## 10. Problématiques et défis

Les cinq principales problématiques vécues par les responsables RH sont<sup>3</sup> :

- Les relations avec les partenaires sociaux ;
- La maîtrise de la masse salariale ;
- La rareté des profils sur le marché de l'emploi ;
- La fragilité du climat social ;
- L'insuffisance des outils RH.

Il est intéressant de noter que parmi les problématiques évoquées, se trouvent aussi le manque d'appui du top management (29% des répondants).

Les quatre principaux défis de la fonction recensés auprès des entreprises sondées sont<sup>4</sup>:

- Développer l'image de l'entreprise ;
- Développer les compétences
- Maintenir la paix sociale
- Motiver et fidéliser les salariés

## C. Quel modèle de GRH au Maroc ?

Ainsi sous le poids de la mondialisation, les pratiques de GRH des entreprises marocaines s'alignent de plus en plus sur le modèle standard. Cette convergence pousse à poser la problématique de la contingence du modèle de GRH dans le contexte marocain. Ainsi, Frimousse et Peretti, font remarquer que « la problématique relative à l'émergence d'un modèle de GRH adapté au contexte maghrébin, prenant en compte ses spécificités managériales, démographiques, législatives, culturelles, historiques et géographiques, revêt un intérêt majeur. »<sup>5</sup> Car

---

<sup>1</sup> Ibid p. 72

<sup>2</sup> Diorh, « *Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc. Edition 2004* », op. cit. p. 61

<sup>3</sup> Diorh, « *Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc. Edition 2013* », op. cit. p. 44

<sup>4</sup> Ibid p. 45

<sup>5</sup> Frimousse S., Peretti J-M., « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence » in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord), *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Editions Vuibert Paris 2005 p. 263

en effet, « les outils convergent mais l'utilisation est différente»<sup>1</sup> et donc les effets sont différents. Ainsi « si les entreprises sont soumises à certaines obligations fondamentales universelles (engagement pour la qualité, etc.), l'interprétation et les modalités locales d'expression de ces aspects restent le plus souvent spécifiques. »<sup>2</sup> Selon Frimousse et Peretti toujours, c'est donc un processus d'hybridation qui apparaît<sup>3</sup>. Dans le contexte d'un modèle traditionnel de GRH dominant, fondé sur l'intuition (et non pas sur la planification stratégique) et caractérisé par une grande distance hiérarchique, une centralisation de la décision et des relations personnelles et informelles et où la dimension socio culturelle prime dans l'adoption des pratiques GRH sur les exigences économiques<sup>4</sup>, ce processus d'hybridation avec le modèle « universel » de GRH peut aboutir, selon les mêmes auteurs à « une gestion des ressources humaines hybride oscillant, comme le modèle japonais, entre convergence et contingence »<sup>5</sup> réhabilitant une pratique humaniste dans le monde de la gestion et conciliant les dimensions économiques et sociales<sup>6</sup>.

Dans le même sillage, Louart et Scouarnec s'attache à répondre à la question suivante : peut-on penser à l'émergence d'un modèle de GRH au Maghreb<sup>7</sup> et donc au Maroc? Pour répondre à cette question, ils distinguent, en croisant la dimension culturelle et l'effet de la mondialisation, quatre modèles de management<sup>8</sup>:

- **Le modèle paternaliste** fondé sur des rapports de subordination où le chef est reconnu en tant que tel. Dans ce modèle enraciné dans la culture maghrébine, le chef s'attache à un style traditionnel et archaïque de gestion et refuse toute ouverture. S'appliquant plutôt au PME, ce modèle se caractérise par l'absence d'une gestion des ressources humaines au sens politique et pratique. En effet, le chef gère l'entreprise en bon père de famille.
- **Le modèle bureaucratique** opérant dans les entreprises bureaucratiques comme les administrations, la GRH se caractérise par un système d'administration du personnel formalisé codifiant tous les actes de la gestion

---

<sup>1</sup> Ibid p. 273

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Frimousse S., Peretti J-M., « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue française de gestion* n° 166, août/septembre 2006 p. 154

<sup>5</sup> Ibid p. 155

<sup>6</sup> Ibid p. 155-156

<sup>7</sup> Louart P., Scouarnec A., « Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions » in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord), *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, op. cit. p. 283

<sup>8</sup> Ibid p. 286-290

et par une sécurité d'emploi, des services sociaux mis à la disposition des salariés et une culture de la négociation et du dialogue social.

- **Le modèle global** correspond au modèle standard universel prônant les meilleures pratiques de GRH de façon standardisée et universelle. Dans ce modèle valable particulièrement pour les multinationales, peu importe le contexte, la performance économique dicte un certain nombre de pratiques. C'est un modèle relativement impersonnel, basé sur l'atteinte des objectifs.
- **Le modèle glocal** (global et local), c'est un modèle qui serait la combinaison harmonieuse permettant de satisfaire des exigences économiques « globales » grâce à la valorisation de facteurs clés de succès locaux intégrant ainsi l'arbitrage entre les contraintes de la mondialisation et la valorisation des spécificités locales. Ce modèle mosaïque<sup>1</sup> peut donc être « une piste intéressante à creuser pour optimiser la conduite des organisations de demain »<sup>2</sup>.

Les deux premiers modèles correspondent à des organisations peu exposées à l'effet « mondialisation »<sup>3</sup> et permettent une certaine forme de protection/sécurité d'emploi. Quant aux deux derniers, le risque social est plus fort.<sup>4</sup> La raison d'être de ce cadre d'analyse est dans sa capacité à pouvoir positionner des organisations de tailles, secteurs d'activité, formes organisationnelles différentes et ainsi de les aider à imaginer les trajectoires de changement les plus appropriées.<sup>5</sup>

Cependant deux remarques s'imposent quant à ces travaux sur le modèle de la GRH dans le contexte maghrébin et marocain :

- Une vision téléologique sous-tend ces travaux dans la formulation de leur problématique ainsi que dans la réponse qu'ils donnent.
- Ces travaux souffrent d'une méconnaissance du caractère intrinsèquement conflictuelle de l'entreprise capitaliste car ils prennent insuffisamment en compte les enjeux de pouvoir et de domination qui la structurent. L'utilisation du terme harmonieux pour désigner les modèles hybrides humanistes ou glocals en est l'illustration. En effet, le politique, au sens de lutte, de

---

<sup>1</sup> Scouarnec A., Silva F., « Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée ? », *Revue française de gestion* n° 166, août/septembre 2006 p. 143

<sup>2</sup> Ibid p. 144

<sup>3</sup> Ibid p. 289

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid p. 290

stratégie et d'exercice du pouvoir et de la domination, structure l'organisation capitaliste quelque soit le contexte culturel. Ainsi, le modèle japonais de la firme toyotiste que les auteurs de ces travaux érigent en modèle harmonieux est issu de l'écrasement des syndicats dans les années 50 (qui a favorisé l'émergence de syndicats maisons) et représente une forme particulière de paternalisme adaptée à de très grandes entreprises dotées de travailleurs hautement qualifiés<sup>1</sup>. La rationalité instrumentale est partout la même. Le contenu des notions d'efficacité, de productivité et de performance est éminemment politique. C'est une construction sociale qui est elle-même enjeu de lutte.

Depuis le protectorat, la gestion du rapport salarial à l'intérieur de la grande entreprise marocaine a subi un ensemble de transformations au gré des mutations du contexte global (économique, juridique, politique...). Ainsi durant les trois dernières décennies, l'implantation des dispositifs « modernes » de gestion des ressources humaines issus du modèle néolibéral hégémonique a beaucoup progressé comme le montrent les résultats des enquêtes menées à ce sujet. Loin de conduire à l'émergence, souhaitée par certains, d'un modèle « glocalisé », cette évolution a plutôt confirmé le caractère composite de l'entreprise marocaine.<sup>2</sup>

### **III. Les dirigeants des grandes entreprises au Maroc**

Contrairement à d'autres pays, les études consacrées aux mondes social et comportemental des dirigeants des grandes entreprises au Maroc sont rares. Pour contourner cet obstacle majeur, il a été nécessaire de synthétiser les travaux portant sur les élites au Maroc. Nous allons procéder en deux étapes. Nous allons d'abord aborder le monde social des dirigeants des grandes entreprises au Maroc, nous discuterons ensuite leur univers comportemental.

---

<sup>1</sup> Coutrot T., *Critique de l'organisation du travail*, op. cit. p. 72

<sup>2</sup> Pour une étude cas (la CDG) voir Zeroual A., « Modernisation néolibérale et transformation du profil des dirigeants des entreprises publiques au Maroc. Cas de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) : 1959- 2009 », op. cit.

## A. Le monde social des dirigeants des grandes entreprises au Maroc

### 1. Le poids des familles

Pour des raisons historiques liées à la politique du protectorat (administrer le Maroc avec l'appui des notables et du Makhzen), aux spécificités du mouvement national et à la nature du compromis politique qui est derrière la proclamation de l'indépendance<sup>1</sup>, la classe dirigeante précoloniale a pu se maintenir à la tête du pays. C'est ainsi que les anciennes grandes familles des principaux centres urbains (Rabat, Salé, Fès...) et de l'aristocratie religieuse (des chorfas et zaouïas) et tribale, ont réussi, à travers une habile stratégie de diversification et de renforcement de leurs ressources<sup>2</sup> à s'accaparer les hautes fonctions de direction dans l'appareil économique (« marocanisé » dans des vagues successives). Dans une enquête menée dans les années 80, Ali Benhaddou montre que sur 285 personnalités qui « administrent les affaires administratives, politiques, technologiques et économiques, 53% sont issues de souche marchande. 47% d'entre elles descendent des lignées chérifiennes et lettrées. »<sup>3</sup>. Une minorité de familles a ainsi profité des politiques économiques mises en œuvre après la fin du protectorat pour se réserver une partie importante du système productif. Selon Belal, il s'agirait, dans les années 70, de « quelques 300 familles, ayant pour la plupart des liaisons étroites à la fois avec le capital international et la haute administration. »<sup>4</sup> La marocanisation, des années 70, a été l'occasion pour elles, comme cela a été précisé plus haut, pour initier, avec l'appui de l'Etat, un processus de concentration/centralisation du capital,

---

<sup>1</sup> « Durant la période 1953-1955, la lutte se durcit. La compromission des notables compense un engagement de plus en plus violent de la jeunesse dans le mouvement nationaliste. Les arrestations et le terrorisme font apparaître une nouvelle catégorie de dirigeants issus de milieux urbains prolétariés. Pour eux, l'action nationaliste est le prolongement d'une lutte sociale mettant en cause aussi bien les structures politiques et économiques du protectorat que la situation des anciennes élites marocaines. **Le danger est ressenti à la fois par les dirigeants bourgeois du mouvement national et par une fraction libérale de l'administration du protectorat. Un compromis se dessine bientôt sur la base de l'indépendance politique et du maintien des structures économiques anciennes.** Au moment de la discussion des accords d'Aix-les-Bains, le poids de la résistance rurale, traditionnaliste et loyale au Trône, vient équilibrer le terrorisme urbain. » In Marais O., « La classe dirigeante au Maroc », *Revue française de science politique* vol.14 n° 4, 1964 p. 717

<sup>2</sup> Accumulation d'un capital culturel et scolaire, stratégie d'alliances matrimoniales et de constitution de réseaux de relations multipliant son capital social, renforcement de son capital économique par l'acquisition de terres et/ou l'investissement dans le secteur économique moderne...

<sup>3</sup> Benhaddou A., *Élites du royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc*, Riveneuve éditions, Paris, 2009 p. 22

<sup>4</sup> Belal A., *Développement et facteurs non économiques*, op. cit. p. 56.

qui conduira à la formation des grands groupes privés. La privatisation leur permettra de consolider et d'élargir leur base d'accumulation.

De ces grandes familles de la classe dirigeante précoloniale, se distinguent, par leur poids important, celles qui sont originaires de Fès. Hassan Kourounfol, dans une étude menée dans les années 80 consacrée à ses grandes familles, affirme d'ailleurs que 26.5% des postes de responsabilité dans les entreprises ayant une activité au Maroc sont occupés par des familles originaires de Fès<sup>1</sup> dont quelques dizaines de famille et une centaine d'individus qui concentrent entre leurs mains une grande partie du pouvoir de direction<sup>2</sup>. Il s'agit des Lamrani, Iraki, Alami, Alaoui, Lahlou, Benjelloun, Tazi, Bennani, Sekkat, Kettani, Bennani Smires, Sebti, Berrada, Benkirane...<sup>3</sup> La force des liens et des alliances construits par ces familles<sup>4</sup> facilite le processus de cooptation et renforce leur poids.

A côté des grandes familles originaires de Fès, dont le poids est encore important, d'autres familles de la bourgeoisie d'affaire, issues d'autres groupes « ethniques », ont émergé. A leur tête, on trouve les « soussis ». En s'appuyant sur les réseaux de solidarité ethniques et claniques, la bourgeoisie d'affaire originaire du sud du Maroc (le Souss) a pu constituer une base d'accumulation initiale au commerce de détail puis de gros avant de se lancer dans l'industrie, le transport, les BTP, le tourisme et même dans la finance<sup>5</sup>. Ainsi les familles Ait Menna, Tissir, Abaâkil, Akhennouch, Amhal ou Mouhendiz accumuleront des richesses importantes. L'ascension de cette bourgeoisie soussie la posera comme un « concurrent » direct de la bourgeoisie fassie<sup>6</sup>. Une enquête accomplie par l'agence américaine Novaction<sup>7</sup> avait d'ailleurs montré qu'entre 1963 et 1978, les soussis ont

---

<sup>1</sup> Kourounfol H., *Les gens de Fès, l'argent et la politique* (en Arabe), Edition Abbi Raqraq, Rabat, 2007 p. 228

<sup>2</sup> 109 individus contrôlent 682 entreprises et 26 sont à la tête de 306, Ibid p. 257-258

<sup>3</sup> Ibid p. 240-258

<sup>4</sup> Ces liens se matérialisent souvent par des mariages. Ainsi le frère d'Abdelaziz Alami (ex PDG de Volvo puis de la BCM), qui est d'ailleurs un homme d'affaires, s'est marié avec la fille du célèbre homme d'affaires Mohamed Sebti. Moulay Ali Kettani a marié sa fille à Abdelkrim Lazrak fils de Touhami Lazrak un des grands producteurs et commerçants d'huile. Ibid p. 190-191

<sup>5</sup> Avec l'achat de la BMAO (Banque Marocaine pour l'Afrique et l'Orient) par une coalition de familles soussis et à leur tête la famille Abaâkil. La description que fait Waterbury de cette ascension à travers le récit de vie d'un homme d'affaires soussi permet de comprendre ses conditions sociales et historiques. Voir Waterbury J., *North for Trade : Life and Times of a Berber Merchant*, University of California Press, Berkeley, 1972

<sup>6</sup> L'épisode de la lutte entre ces deux fractions de la bourgeoisie sur la présidence de la fédération des chambres de commerce et d'industrie en 1966 est mémorable. Voir Benhaddou A., *Élites du royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc*, op. cit. p. 52-56

<sup>7</sup> Daoud Z., « Soussis et Fassis: parts dans la bourgeoisie marocaine », *Lamalif*, n° 117, Juin-Juillet 1980 p. 6

doublé leur part dans l'agriculture<sup>1</sup>, l'ont plus que doublé dans l'agro-industrie<sup>2</sup>, l'ont quadruplé dans l'industrie lourde<sup>3</sup> et l'ont augmenté significativement dans l'industrie légère<sup>4</sup> et les services<sup>5</sup>. Ils étaient à parts égales avec les fassis dans les services et les talonnaient dans l'industrie.<sup>6</sup> A côté des soussis, d'autres grandes familles originaires d'autres régions du pays ont développé des affaires florissantes comme celles issues de l'oriental avec les familles Bensalah ou Belhaj.

Dans les grandes entreprises que contrôlent ces grandes familles, la propriété et la gestion sont rarement séparées. La prise de décision est centralisée entre les mains d'un ou de quelques individus<sup>7</sup>. Pour le recrutement des dirigeants, le patron propriétaire se tourne, entre autres, vers :

- La famille : Le cas flagrant est celui de Maghreb Steel, fleuron du groupe Sekkat où sept postes stratégiques sur onze sont occupés par des membres de la famille.<sup>8</sup> Mais les exemples ne manquent pas : Pendant une longue période, le bras droit d'Anas Sefrioui à Addoha n'était autre que son beau frère Noureddine El Ayoubi.<sup>9</sup> Récemment, deux de ses fils (Saâd et Kenza) ont intégré le groupe dirigeant d'Addoha. Mohamed Elalamy, frère de Moulay Hafid Elalamy, est à la tête du pôle réassurance de Saham finance. L'administrateur directeur général d'Atlanta, filiale du groupe Holmarcon (famille Bensalah), est Fatéma Ezzahra Bensalah...
- Les amis et les « fidèles » : Les patrons s'entourent d'amis, d'hommes ou femmes de confiance qui jouent un rôle important dans la gestion. C'est le cas de Hassan Benbachir, le conseiller de Sefrioui à Addoha et qui n'est autre que son ami de longue date et ancien directeur général de la BP<sup>10</sup> ou de Jamal Hamdaoui, conseiller du PDG d'Alliances, Alami Lazrak, qui l'a connu quand il était directeur général d'ONA Immobilier.<sup>11</sup>

---

<sup>1</sup> Ils sont passés de 5 à 10%

<sup>2</sup> Ils sont passés de 10 à 25%

<sup>3</sup> Ils sont passés de 5 à 20%

<sup>4</sup> Ils sont passés de 15 à 25%

<sup>5</sup> Ils sont passés de 25 à 40%

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Houmaïdi A., « La question de la succession dans les entreprises familiales » in Association Marocaine des Sciences Economiques, *Question d'économie marocaine 2011*, Editions PUM, Rabat, 2011 p. 187

<sup>8</sup> Trari I., « Postes stratégiques, chasse gardée du groupe Sekkat », *Essor*, n° 48, Novembre 2010 p. 60

<sup>9</sup> Voir le dossier consacré à l'équipe dirigeante d'Addoha dans *Essor* n°47, Octobre 2010 p. 24-29

<sup>10</sup> Le dossier consacré à l'équipe dirigeante d'Addoha dans *Essor* n°47, op. cit.

<sup>11</sup> Le dossier consacré à l'équipe dirigeante d'Alliances dans *Essor* n° 69, Octobre 2012, p. 27

- Les réseaux : L'ancien directeur général d'Alliances Karim Belmaâchi raconte comment il a été recruté par Alami Lazrak (PDG d'Alliances) : « M. Lazrak, je le connais depuis 1992. Nous avons des amis en commun depuis l'époque où j'étais à la tête de la BCM à Paris. Il m'a proposé de rejoindre son groupe lors d'un déjeuner à Bouznika. J'ai accepté. »<sup>1</sup> La mobilisation des réseaux (politiques, personnels, professionnels...) constitue aussi un moyen important de recrutement des dirigeants.

## 2. Une « technocratie » formée encore essentiellement en France

Bien après la fin du protectorat, la présence étrangère dans la direction des entreprises au Maroc est restée importante. Ainsi en 1970, une enquête réalisée par la CGEM et portant sur 192 entreprises a révélé que 47% des postes de direction (475 sur 1004) étaient occupés par des étrangers<sup>2</sup>. La technocratie marocaine naissante était peu nombreuse pour prendre entièrement la place des étrangers. Cette situation est due principalement à la politique malthusienne du protectorat en matière d'enseignement<sup>3</sup>. Ainsi le Maroc ne disposait à la fin du protectorat que de 640 bacheliers musulmans complets<sup>4</sup>, 36 médecins (dont 17 juifs et 19 musulmans), 18 pharmaciens (11 juifs et 7 musulmans)<sup>5</sup> et une centaine d'ingénieurs dont la moitié sont des ingénieurs agronomes<sup>6</sup> et un nombre indéterminé de licenciés de l'université dont plusieurs dizaines de juristes. Cette technocratie, jeune et formée souvent en France, va s'orienter essentiellement vers l'administration et le secteur public. Elle y prendra des positions dominantes. En suivant Marais<sup>7</sup>, il est possible d'y distinguer deux pôles contrôlant le bras économique de l'Etat : les financiers et les techniciens (ingénieurs, agronomes...). Parmi les premiers, s'organisera un corps puissant, mais qui a perdu beaucoup d'influence aujourd'hui, celui des inspecteurs des finances, qui contrôlera une partie du système financier public<sup>8</sup>. Parmi les seconds, qui

---

<sup>1</sup> Ibid p. 28

<sup>2</sup> Voir les chiffres dans El Aoufi N., *La marocanisation*, op. cit. p. 35

<sup>3</sup> Vermeren P., *Ecole, élite et pouvoir au Maroc et en Tunisie au XXème siècle*, Editions Alizés, Rabat, 2002 p. 25. A comparer avec la Tunisie où la politique du protectorat était plus « ouverte » Ibid p. 15

<sup>4</sup> Ibid p. 214. A titre de comparaison, la Tunisie, à la population plus réduite, en comptait 1300. Ibidem

<sup>5</sup> Ibid p. 217

<sup>6</sup> Ibid p. 218

<sup>7</sup> Marais O., « La classe dirigeante au Maroc », op. cit. p. 727-732

<sup>8</sup> L'exemple le plus net est celui de la CDG. Voir Zeroual A., « Modernisation néolibérale et transformation du profil des dirigeants des entreprises publiques au Maroc. Cas de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) : 1959- 2009 » op. cit.

contrôleront les grandes entreprises publiques industrielles ou les grands offices, émergera le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées concentré dans le ministère de l'équipement et des travaux publics et qui montera en puissance surtout à partir des années 80.

A la faveur de la marocanisation des années 70, une fraction de la technocratie prendra pied dans le secteur privé soit en devenant administrateur dans les entreprises « marocanisées » ou en devenant, carrément les propriétaires constituant même, en usant de son influence, des empires économiques comme le cas de Karim Lamrani, directeur de l'OCP, qui a construit un groupe tentaculaire. L'occupation de positions dominantes dans le secteur public devient donc un tremplin pour occuper des positions importantes dans le privé. Ainsi « 89% des dirigeants des plus grandes sociétés marocaines sont passés d'un bond de la haute fonction publique au secteur concurrentiel. 25% d'entre eux étaient ministres, directeurs de cabinet, ambassadeurs, gouverneurs de province, membres supérieurs des Forces armées royales »<sup>1</sup>. La circulation de « hauts fonctionnaires et managers d'entreprises, entre différents offices publics, fonctions gouvernementales et activités privées »<sup>2</sup> est une chose courante.

Cette situation signale par là l'osmose, entre les deux mondes économiques : le privé et le public mais aussi entre deux mondes sociaux : les technocrates et les grandes familles. En effet, les technocrates qui ont pris « possession » d'une partie de l'administration, à la fin du protectorat, « appartiennent aux familles de la bourgeoisie citadine ou rurale »<sup>3</sup>. Et malgré la formation de cohortes d'ingénieurs et de cadres, issues des classes moyennes et populaires, suite à la scolarisation massive des années 60 et 70<sup>4</sup>, ce sont les technocrates issus de ces grandes familles qui continueront à monopoliser les fonctions les plus importantes dans le secteur public

---

<sup>1</sup> Benhaddou A., *Élites du royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc* op. cit. p. 59

<sup>2</sup> Catusse M., *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*, IRMC Maisonneuve et Larose, Paris 2008 p. 111 aussi « Le passage par l'ONA ou/et l'OCP, en particulier, fournit les conditions idéales pour tisser les réseaux de relations nécessaires, le capital économique et le prestige social, afin de gérer une double carrière, politique et économique » ibid p. 113

<sup>3</sup> Marais O., « La classe dirigeante au Maroc », op. cit. p. 727

<sup>4</sup> « Durant les années soixante et soixante-dix, la méritocratie scolaire alliée à d'autres mécanismes de promotion sociale ont permis d'élargir le cercle des élites marocaines (processus de mobilité ascendante). À l'inverse, à partir de la deuxième moitié des années soixante-dix, on a observé un processus de fermeture des élites marocaines [...] le Maroc du XXe siècle, par comparaison avec d'autres sociétés, se distingue par une permanence et une stabilité de ses élites sociales, si l'on excepte l'épisode d'ouverture des années soixante. » in Vermeren P., « Maroc 2030 : des élites féminisées, multilingues et pragmatiques » in Haut Commissariat au Plan, *Prospective Maroc 2030, acte du forum 2 « la société marocaine, permanences, changements et enjeux pour l'avenir »*, 2005 p. 270

et privé. Ils bénéficient du fait que le système national de formation et d'éducation ne produit pas les élites technocratiques dirigeantes du pays. Celles-ci sont formées, dans la plupart du temps, ailleurs dans les grandes écoles françaises ou dans les universités anglo-saxonnes. Benhaddou relève que « les Ponts et Chaussées, Mines, Polytechnique, Centrale, Génie atomique fournissent 44% des technocrates, IEP et HEC 36%, l'école de médecine et l'ingénierie agricole 20%. »<sup>1</sup>. En effet, cette technocratie formée à l'étranger domine le marché de l'emploi et s'attribue les meilleurs postes et les meilleurs salaires<sup>2</sup> reléguant les diplômés des écoles marocaines d'ingénieur ou de commerce à l'encadrement moyen que ce soit dans l'administration ou dans le secteur privé. Ainsi la dualité grande école/université interne à ce système national de formation est surdéterminée par la dualité formation internationale/ formation nationale. D'où la fragilité de la position des élites intellectuelles nationales (souvent issus des classes moyennes et populaires) formées dans le système national de formation des pays périphériques comme le Maroc. Une fragilité qui est aggravée par le processus de mondialisation néolibérale dont bénéficie cette technocratie détentrice d'un capital international, résultant et participant à la logique du transnational comme signe d'excellence<sup>3</sup>.

Mais la nature du capital scolaire n'est pas le seul atout dont disposent les technocrates issus des grandes familles. La détention d'un capital social fort, que leur procure leur milieu d'origine, joue aussi un rôle important<sup>4</sup>. Ainsi, parlant des polytechniciens ou des ingénieurs des Ponts ou des Mines, Grazia Scarfo-Ghellab remarque que « ceux qui ont obtenu les postes de directeurs centraux ou généraux le plus rapidement (trois/quatre ans après leur retour au Maroc) appartiennent à de grandes familles marocaines. Souvent, leurs parents, leurs frères et sœurs ont suivi

---

<sup>1</sup> Benhaddou A., *Élites du royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc* op. cit. p. 58

<sup>2</sup> Les résultats de l'édition 2008 de l'enquête sur la rémunération de Diorh sont édifiants : les jeunes cadres issus des grandes écoles françaises de commerce ou d'ingénieur touchent le plus haut salaire annuel d'embauche qui est de 285 000 dhs. Alors que, par exemple, les lauréats des écoles publiques marocaines notamment l'EMI et l'EHTP touchent 177000 dhs. Voir *Essor*, n°28, Janvier 2009 p. 39.

<sup>3</sup> Niane B., « Le transnational, signe d'excellence. Le processus de disqualification de l'Etat sénégalais dans la formation des cadres » *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°95, 1992

<sup>4</sup> « Au Maghreb, le diplôme n'est qu'un élément parmi d'autres dans le recrutement des cadres. Le poids et la surface économique des familles est une composante fondamentale qu'il faut garder à l'esprit » in Vermeren P., *Ecole, élite et pouvoir au Maroc et en Tunisie au XXème siècle*, op. cit. p. 528

eux aussi une formation supérieure à l'étranger ; et, quand ils travaillent, ils occupent, dans le privé comme dans le public, des postes importants. »<sup>1</sup>

## **B. L'univers comportemental des dirigeants des grandes entreprises au Maroc**

### **1. Le comportement du dirigeant : un comportement « traditionneliste »**

La littérature consacrée à « l'élite économique » marocaine dans les années 60, 70 et jusqu'aux années 80 avait mis l'accent sur le caractère traditionneliste du comportement des dirigeants des entreprises publiques et privées :

- Pour les entreprises familiales : Le travail de Mohammed Berrada sur l'« entrepreneur » marocain dans les années 60<sup>2</sup> avait montré que celui-ci est un personnage de tradition<sup>3</sup> et que son comportement est marqué par la recherche du profit à court terme, l'irrationalité dans la prise de décision et une gestion autoritaire et paternaliste<sup>4</sup>. Pour Belal, « le comportement de la grande bourgeoisie marocaine demeure conditionné par les rapports de dépendance vis-à-vis des centres impérialistes, et par différents facteurs internes jouant dans le même sens. »<sup>5</sup> Son faible dynamisme dans l'industrie, par exemple, s'expliquerait non pas seulement par l'absence de l'« esprit d'entreprise » mais aussi par des facteurs comme<sup>6</sup> : l'étroitesse du marché intérieur, la persistance du statut familial des fortunes marocaines, l'importance des relations avec le pouvoir pour réussir dans les affaires, la structure du taux de profit avantageant les placements de type commercial et spéculatif, la faiblesse de la formation générale économique et technique de la plupart des hommes d'affaires nationaux et leur crainte des mouvements de masse à caractère radical et l'affaiblissement des possibilités d'accumulation par les gaspillages et l'exportation frauduleuse de capitaux.

---

<sup>1</sup> Scarfo-Ghellab G., « Les écoles d'ingénieurs : Lieux de production et de reproduction d'une fraction des élites marocaines ? » in Gobe E. (dir.), *Les ingénieurs maghrébins dans les systèmes de formation*. IRMC, Tunis, 2001. p. 114

<sup>2</sup> Berrada M., *Une élite de transition. Les entrepreneurs marocains des années 60*, Editions La croisée des Chemins, Casablanca, 2014

<sup>3</sup> Ibid p. 29

<sup>4</sup> Ibid p p. 125-211

<sup>5</sup> Belal A., « La bourgeoisie marocaine est-elle ou n'est-elle pas ? », op. cit. p. 14

<sup>6</sup> Belal A., *Développement et facteurs non économiques*, op. cit. p. 58

- Pour les entreprises publiques : Les économistes de gauche dans les années 70 et 80 avaient souligné le caractère féodal et prédateur du comportement de la technobureaucratie qui dirige le secteur public. Celle-ci aurait en réalité le même comportement que la bourgeoisie locale en dilapidant le surplus économique du pays par les dépenses ostentatoires et les constructions luxueuses au niveau des sièges sociaux<sup>1</sup>. Elle utiliserait l'Etat à des fins totalement étrangères à l'intérêt général, en usant de la propriété étatique comme d'une source d'enrichissement et instrument d'influence et de promotion.<sup>2</sup> L'intervention étatique en économie transforme le secteur public en instrument de constitution et de promotion de la technocratie comme base sociale du makhzen. Ainsi la nomination des technocrates « s'apparente souvent à la distribution de « fiefs ». Par ailleurs, ils contrôlent effectivement le capital étatique et l'utilisent à leur gré. »<sup>3</sup>

## 2. L'hypothèse de l'émergence de dirigeants « modernistes »

Le processus de libéralisation, entamé depuis les années 80, a poussé des chercheurs à explorer l'hypothèse de l'émergence d'une catégorie de dirigeants intégrant les principes de la « modernité » gestionnaire. C'est ainsi que Said Tangeaoui<sup>4</sup>, va tenter de montrer à partir d'une enquête qualitative menée, à la fin des années 80, auprès de 53 personnes (dont 40 entrepreneurs et 13 personnes exerçant des responsabilités diverses dans l'administration et les chambres et associations professionnelles), « l'amorce d'un processus de constitution de nouvelles élites commerçantes et industrielles »<sup>5</sup> qui ne se confondent pas avec les élites dominantes dans les décennies 60 et 70 et ayant des velléités à la modernisation.<sup>6</sup> Plus récemment, une enquête menée auprès de 160 cadres dirigeants

---

<sup>1</sup> Oualalou F., «A propos de la gestion des entreprises publiques » in Collectif, *La gestion des entreprises publiques au Maroc*, op. cit. p. 143

<sup>2</sup> El Malki H., *Capitalisme d'Etat, développement de la bourgeoisie et problématique de la transition- le cas du Maroc*, op. cit. p. 221

<sup>3</sup> Benali D., « Etat et reproduction sociale au Maroc : le cas du secteur public » in *Etat et développement dans le monde arabe*, Annuaire de l'Afrique du Nord Tome XXVI, 1987 p. 129

<sup>4</sup> Tangeaoui S., *Les entrepreneurs marocains : Pouvoir, société et modernité*, éditions Karthala, Paris, 1993

<sup>5</sup> Ibid p. 31

<sup>6</sup> C'est le cas des entrepreneurs privés qui étaient, cadres supérieurs avant de se lancer dans le monde de l'entreprise, qui se distinguent par leur profil jeune et leur démarche qui se caractérise par sa dimension rationnelle et modernisatrice. Ibid p. 50-51

marocains du secteur privé et dont les résultats ont été publiés en 2010<sup>1</sup>, Gassemi et Bournois ont élaboré une typologie de ce groupe social en quatre classes<sup>2</sup>:

- Les dirigeants « nouvelle génération » : Ceux qui sont issus de parents exerçant une profession libérale, représentent 16% de la population de cette première classe. Jeunes (36 et 39 ans) pour 38 % d'entre eux, ils ont un style de meneur dans le management de leurs collaborateurs.
- Les dirigeants « entrepreneurs » : Ce sont des héritiers dans des entreprises familiales qui se considèrent (dans 49% des cas) comme des coachs dans leur rapport avec leurs collaborateurs.
- Les dirigeants novateurs : Plus de 30% ont des origines sociales modestes (parents ouvriers ou employés). Ils ont (dans plus de 40 % des cas) un niveau de formation élevé (Bac + 6) et adopte un style « laisser-faire » dans le management de leurs collaborateurs.
- Les dirigeants de l'ancienne génération : Agés entre 55 et 60 ans, ils ont un niveau de formation de Bac+2 et ont une ancienneté supérieure à 12 ans dans le poste de cadre dirigeants.

Ils considèrent en conclusion de leur étude que «les classes de cadres dirigeants (nouvelle génération et novateurs) sont présentées comme étant le vecteur essentiel du processus de modernisation et du développement des entreprises marocaines.»<sup>3</sup>

La revue de littérature consacrée aux dirigeants des grandes entreprises au Maroc montre le poids important des origines sociales et ethniques ainsi que de la formation à l'étranger dans l'accès au haut encadrement. Si le comportement des dirigeants a été souvent caractérisé comme étant « traditionnaliste », des travaux ont exploré l'hypothèse de l'émergence d'une velléité modernisatrice chez une fraction d'entre eux.

---

<sup>1</sup> Gassemi K., Bournois F., « Caractéristiques et typologies des cadres dirigeants. L'exemple marocain », *Revue internationale de Psychosociologie*, 2010/39 Vol. XVI, pp. 135-160.

<sup>2</sup> Ibid p. 146-148

<sup>3</sup> Ibid p. 157

## Conclusion du chapitre

Depuis la pénétration coloniale, l'économie marocaine est aux mains de quelques oligopoles puissants. A l'Etat et au capital étranger qui les contrôlaient, s'est joint le capital familial marocain à la faveur de la marocanisation. Suite à la libéralisation, et alors que le secteur public s'est rétréci, celui-ci a élargi sa base d'accumulation devenant hégémonique, avec le capital étranger, dans plusieurs secteurs.

Cette même libéralisation a induit un processus d'« uniformisation » et d'alignement des pratiques de gestion de ressources humaines sur le modèle « standard » comme le montrent les résultats de l'enquête du cabinet Diorh (2013). Ce processus n'a pas donné toutefois naissance à un « modèle harmonieux » ; il contribuerait plutôt à une consolidation de la configuration composite de l'entreprise marocaine.

La revue de littérature sur les élites dirigeantes marocaines montre l'influence de l'origine sociale et du lieu et type de formation dans l'accès au haut encadrement des grandes entreprises au Maroc. Le comportement des cadres de direction a été, longtemps, dépeint comme étant « traditionnaliste » (rentier, parasitaire, féodal...). Toutefois, des travaux de recherche ont essayé de montrer que la libéralisation a impulsé un processus d'émergence d'un modèle comportemental « moderniste ».

Il reste à savoir comment, dans le cas marocain, s'articulent les éléments du profil sociologique du cadre dirigeant avec sa perception des dispositifs de gestion des ressources humaines. Nous répondons à cette question dans les deux chapitres qui suivent. Nous y traçons les contours du cadre d'analyse bourdieusien de ce travail de recherche et de sa méthodologie.

# Chapitre IV- Le cadre d'analyse bourdieusien : Une alternative théorique

---

Dans le premier chapitre, nous avons mis en évidence l'enracinement social et historique du dirigeant et nous nous sommes posé la question du cadre d'analyse adéquat pour le penser. L'objectif de ce chapitre est de répondre à cette question. D'abord, nous montrons que les approches dominantes dans l'appréhension de l'action du dirigeant soit négligent ou réduisent à l'extrême l'effet de cet enracinement (la théorie de l'agence et l'économie néo-institutionnelle) soit en offrent une perspective inadéquate (la sociologie néo-institutionnelle et le culturalisme). Nous présentons ensuite les principaux concepts de la sociologie de Pierre Bourdieu et montrons que celle-ci, de par ses soubassements épistémologiques, conceptuels et empiriques, offre un cadre théorique adéquat pour penser l'encastrement social et historique du dirigeant et son action.

Pour mettre en évidence l'importance de l'apport de Bourdieu dans le champ disciplinaire où s'insère le présent travail de recherche, nous nous intéressons dans une seconde section au rapport entre la sociologie bourdieusienne et les sciences de gestion. Ainsi nous pointons d'abord son influence croissante dans le champ des études managériales et organisationnelles. Cet intérêt croissant s'insère dans le cadre de stratégies de subversion du champ des études managériales. Nous montrons ensuite comment ses concepts ont été mobilisés dans les sciences de gestion notamment en gestion des ressources humaines pour penser à la fois l'effet de la structure et la puissance d'agir des agents.

## I. Choix de la sociologie de Pierre Bourdieu

L'objectif de cette section est de montrer la pertinence de la sociologie de Pierre Bourdieu par rapport aux approches dominantes de l'action du dirigeant. Nous procédons en deux temps : d'abord, nous présentons ces approches avec leurs limites et ensuite nous abordons les principaux concepts de la sociologie de Pierre Bourdieu et en quoi sa conception de l'action constitue un cadre conceptuel alternatif à ces approches.

### A. Les principales théories de l'action

#### 1. L'agent maximisateur de la théorie de l'agence

Dans leur article fondateur de la théorie de l'agence<sup>1</sup>, Jensen et Meckling présentent le dirigeant comme un agent qui cherche à maximiser son utilité, en profitant de l'asymétrie de l'information inhérente à la relation d'agence<sup>2</sup>. Cette représentation du dirigeant trouve son origine dans la conception de la « nature humaine » que les deux chercheurs exposent dans un autre article<sup>3</sup>. Ainsi leur modèle de l'agir humain est celui de l'individu *ingénieur, évaluateur et maximisateur* (Resourceful, Evaluative, Maximizing Model).<sup>4</sup> Celui-ci décrirait, selon eux, la part rationnel du comportement humain mieux que d'autres modèles comportementaux : économique (maximisation de l'argent), psychologique (hiérarchie de besoins), sociologique (la victime sociale) et politique (l'agent parfait).<sup>5</sup> Il suppose que les individus « répondent d'une manière créative aux opportunités que présente l'environnement, et agissent pour desserrer les contraintes qui les empêchent de faire ce qu'ils veulent. Ils se préoccupent non seulement de l'argent, mais de presque tout - le respect, l'honneur, le pouvoir, l'amour et le bien-être des autres. »<sup>6</sup> Ce modèle est basé sur les postulats suivants<sup>7</sup> :

---

<sup>1</sup> Sur la théorie de l'agence, voir le chapitre I, section I.

<sup>2</sup> Jensen M., Meckling W., « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, op. cit.

<sup>3</sup> Jensen M., Meckling W., « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, n° 2, Summer 1994, en ligne in [http://www.pitt.edu/~sbm12/busfin1311/docs/jensenmeck\\_nature.pdf](http://www.pitt.edu/~sbm12/busfin1311/docs/jensenmeck_nature.pdf), consulté le 04/01/2016.

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Ibid

- Les individus s'intéressent à presque toute chose (la connaissance, l'indépendance, le sort des autres, le statut, les relations interpersonnelles...). Ils sont toujours prêts à accomplir des compensations et des substitutions (renoncer à une quantité suffisamment faible de tout bien particulier pour une quantité suffisamment importante d'autres biens). Ils sont donc amenés à faire des évaluations ;
- Les désirs des individus sont illimités. Les biens désirés peuvent être matériels (œuvres d'art..) ou immatériels (amour, respect...);
- Chaque individu est un maximisateur. Il agit de manière à jouir du plus haut niveau de valeur possible ;
- Les individus sont créatifs. Ils sont capables de concevoir des changements dans leur environnement, d'en prévoir les conséquences et de réagir en créant de nouvelles opportunités.

Cette conception de la « nature humaine » ne fait, en réalité, qu'universaliser une version réaménagée du modèle de *l'homo economicus*<sup>1</sup> qui n'est d'ailleurs nullement « une donnée naturelle mais une des représentations produites socialement par la modernité capitaliste. »<sup>2</sup> En outre, elle présente, selon Chanlat, une version appauvrie de l'agir humain.<sup>3</sup> Ainsi l'agent de la théorie de l'agence est un être humain<sup>4</sup> :

- Sans vie affective : C'est un être sans émotions et sans vie psychique dépourvu d'un inconscient alors que ce dernier est l'un des structures psychiques fondamentales.
- Sans enracinement social : La notion d'agent « renvoie plus à un atome individualisé qu'à une personne dotée d'une identité sociale. »<sup>5</sup> Les règles sociales ne sont que des contraintes au comportement humain induisant un coût en cas de transgression.<sup>6</sup> La théorie de l'agence traduit une conception

---

<sup>1</sup> Pour Jensen et Meckling, le modèle économique (de *l'homo economicus*) est une version réductrice de leur propre modèle. L'individu y est aussi évaluateur et maximisateur mais a un seul désir : un revenu monétaire. Ibid.

<sup>2</sup> Chanlat JF., « L'agir humain selon la « la théorie de l'agence » : une critique anthropologique » in Golsorkni D., Huault I., Leca B. (dir.), *Les études critiques en management : Une perspective française*, op. cit. p. 339

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibid pp. 339-349

<sup>5</sup> Ibid p.341

<sup>6</sup> Jensen M., Meckling W., « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, op. cit.

individualiste<sup>1</sup> de l'agir humain. Les appartenances sociales collectives sont secondaires dans l'analyse. Les organisations (comme l'entreprise) n'y sont que de purs artefacts conceptuels<sup>2</sup>. Elles sont des nœuds de contrat. Ce qui conduit aussi à éluder les rapports de pouvoir et de domination.

- Sans culture : La référence à la culture est quasi absente dans la théorie de l'agence.
- Sans histoire : L'agent de la théorie de l'agence est asocial, il n'a donc aucune histoire. En effet, « dans la société implicite de la théorie de l'agence, le monde est un vaste marché où des agents bâtissent des liens éphémères. Dans cet univers, l'histoire n'a pas sa place car elle pourrait limiter les bénéfices du principal ou du mandant. »<sup>3</sup>
- Un être amoral : L'agent de la théorie de l'agence est un être opportuniste et dépourvu de valeurs qui peuvent guider son action. La question des cadres normatifs et moraux est ainsi secondaire sinon éludée.

## 2. L'agent opportuniste de l'économie néo-institutionnelle

Chez Williamson, l'une des figures principales de l'économie néo-institutionnelle, le comportement des agents économiques se caractérise par<sup>4</sup> :

- La rationalité limitée : Cette hypothèse comportementale s'appuie sur les travaux pionniers d'Herbert Simon. Ainsi, « contrairement à l'« homme économique »<sup>5</sup>, auquel l'hyper rationalité est souvent attribuée, l'« homme organisationnel » est doté d'un appareil analytique et de traitement des données moins puissant. »<sup>6</sup> Mais ceci n'implique nullement qu'il soit irrationnel<sup>7</sup>. Malgré ses limites cognitives, il est « intentionnellement rationnel »<sup>8</sup>. En tenant compte de ce caractère limité de

---

<sup>1</sup> Ce qualificatif renvoie à l'individualisme méthodologique comme ontologie du monde social et non à l'individualisme comme position morale ou politique.

<sup>2</sup> Ibid. Ainsi La firme est une fiction juridique selon la théorie de l'agence ; voir le chapitre I, section I

<sup>3</sup> Chanlat JF., « L'agir humain selon la « la théorie de l'agence » : une critique anthropologique », op. cit. p. 347

<sup>4</sup> Williamson O., « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, Vol. 87, n° 3, Novembre 1981 p. 553

<sup>5</sup> C'est-à dire l'agent de la théorie standard ou *l'homos economicus*.

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem

la rationalité des agents et de la complexité des rapports contractuels, les contrats ne peuvent donc être qu'incomplets.<sup>1</sup>

- L'opportunisme : « L'incomplétude des contrats conduit par ailleurs à la possibilité des comportements « opportunistes »<sup>2</sup>. D'où la deuxième hypothèse comportementale de Williamson : l'opportunisme. Elle permettrait de saisir la complexité motivationnelle de l'« homme organisationnel » par rapport à l'homme économique.<sup>3</sup> Si ce dernier cherche simplement son intérêt personnel, le premier peut le faire par le recours à la ruse.<sup>4</sup>

Si la « nouvelle économie institutionnelle ajoute une dose salutaire de réalisme aux hypothèses standards de la théorie micro-économique »<sup>5</sup>, elle reste néanmoins marquée par la perspective utilitariste et individualiste<sup>6</sup> de cette dernière. La société n'y apparaît que sous la forme d'institutions ayant pour rôle principal de réduire les coûts de transaction. Les dimensions sociales et politiques plus globales sont réduites à l'extrême<sup>7</sup>. Cette approche tend donc à éluder l'importance des facteurs socioculturels dans l'agir humain.

### 3. L'agent conformiste de la sociologie néo-institutionnelle

Contrairement à l'individualisme méthodologique de l'économie néo-institutionnelle, la sociologie néo-institutionnelle « affirme l'importance de niveaux intermédiaires voire macro-sociaux. »<sup>8</sup> En effet, « elle rejette l'atomisme, ce qui la conduit à critiquer la fausse, immuable et passive conception de la nature humaine fondée sur l'image de l'individu calculateur. »<sup>9</sup> Ainsi les sociologues néo-institutionnalistes, comme DiMaggio et Powell, « ne placent pas au centre l'acteur

---

<sup>1</sup> Ibid p. 553-554

<sup>2</sup> Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, op. cit. p. 55

<sup>3</sup> Williamson O., « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », op. cit. p. 554

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> DiMaggio P. J., Powell W. W., « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations » *Politix*, Vol. 10, n° 40, Quatrième trimestre 1997 p. 116. Ce texte est la traduction de l'introduction de Powell W. W., Di Maggio P. J. (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991

<sup>6</sup> Ce qualificatif renvoie à l'individualisme méthodologique comme ontologie du monde social et non à l'individualisme comme position morale ou politique.

<sup>7</sup> Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, op. cit. p. 71

<sup>8</sup> Huault I., « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. » in Charreire Petit S., Huault I., *Les Grands Auteurs en Management*, Editions EMS, Paris, 2009 disponible en <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00671797/document> Consulté le 13/01/2016

<sup>9</sup> Rizza R., « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008, consulté le 27 février 2013. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/292>

opportuniste et rationnel ou celui qui agit sur la base d'une adhésion acritique aux valeurs et aux normes, mais mettent en relief l'importance des routines, des cartes cognitives des acteurs, des conventions considérées comme bonnes. Celles-ci garantissent le caractère prévisible de l'interaction et confèrent du sens au monde social ».<sup>1</sup> En rejetant le modèle de l'agent rationnel, ils « doutent que des choix individuels et des préférences puissent véritablement être compris en dehors des cadres historique et culturel dans lesquels ils s'insèrent. »<sup>2</sup> Un système de règles « acquises à travers la socialisation, l'éducation, l'apprentissage sur le tas, ou la soumission à des conventions »<sup>3</sup> structure l'action des individus. Ils proposent donc une théorie de l'action qui met en avant « la nature non réflexive, routinière et attendue du comportement humain »<sup>4</sup>. En s'appuyant sur les acquis de la psychologie cognitive et de ses applications dans la théorie des organisations (les travaux de Simon et de la Carnegie School)<sup>5</sup>, ils déplacent ainsi l'attention vers l'aspect doxique et préconscient des processus conduisant aux pratiques. L'accent est mis sur la conformité des agents aux normes sociales.<sup>6</sup>

Si cette approche permet une appréhension plus réaliste de l'agir humain en intégrant les deux dimensions cognitive et socio-historique, elle souffre d'un point faible majeur : le faible intérêt pour la question du pouvoir. Ainsi, de l'aveu de certains de ses principaux représentants, le « néo-institutionnalisme a souvent sous-estimé les conflits d'intérêts à l'intérieur et entre organisations »<sup>7</sup>. La plupart de ses versions dans la sociologie des organisations manque d'une théorie du pouvoir<sup>8</sup>. En faisant des individus « des agents de mythes rationalisés, animés par des professionnels »<sup>9</sup>, le néo-institutionnalisme sociologique les présentent comme étant dépouillés d'intérêts qui leur seraient propres<sup>10</sup>. D'autres critiques peuvent aussi être formulées : le faible intérêt pour le changement et la passivité des agents.

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> DiMaggio P. J., Powell W. W., « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », op. cit. p. 124

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibid p. 130

<sup>5</sup> Ibid p. 136-137

<sup>6</sup> Huault I., « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. », op. cit.

<sup>7</sup> DiMaggio P. J., Powell W. W., « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », op. cit. p. 128

<sup>8</sup> Fligstein N., « Social Skill and the Theory of Fields », janvier 2001, disponible in [http://www.irle.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01\\_01.pdf](http://www.irle.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01_01.pdf) Consulté le 14/01/2016.

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Ibid

#### 4. L'agent programmé mentalement du culturalisme

Le culturalisme est apparu dans les sciences de gestion comme la critique d'une croyance managériale dominante dans « l'inévitable convergence des pratiques d'administration »<sup>1</sup>. Contrairement à cette hypothèse de convergence<sup>2</sup>, il part du constat que « les cultures nationales, voir régionales, étaient importantes pour le management. Les différences nationales et régionales ne disparaissaient pas. Elles sont là pour rester. »<sup>3</sup>. L'accent mis sur la nationalité s'explique par des raisons de nature politique<sup>4</sup>, sociologique<sup>5</sup> et psychologique<sup>6</sup>. La culture y est définie comme étant « la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre. »<sup>7</sup> Elle « est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu. »<sup>8</sup> Les résultats de l'enquête sur les valeurs du personnel d'IBM à travers le monde menée par le sociopsychologue Hofstede a permis à ce dernier de distinguer quatre dimensions<sup>9</sup> construites autour d'oppositions binaires permettant « d'établir une typologie universelle des cultures »<sup>10</sup> : la distance hiérarchique<sup>11</sup>, le contrôle de l'incertitude<sup>12</sup>, l'individualisme<sup>13</sup> et la masculinité<sup>14</sup>. Le culturalisme d'Hofstede perçoit donc les individus comme étant des agents programmés mentalement d'une manière

---

<sup>1</sup> Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1987 p. 15

<sup>2</sup> « Cette manière de penser, dominante au cours des années cinquante et soixante, était appelée *hypothèse de convergence*. » Ibid p. 15

<sup>3</sup> Ibid p. 16

<sup>4</sup> « Les nations sont des entités politiques, enracinés dans l'histoire, avec leurs institutions propres : formes de gouvernement, systèmes juridiques, systèmes d'éducation, systèmes d'association des travailleurs et des employeurs. » Ibidem

<sup>5</sup> « L'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens. Nous en tirons une grande part de notre identité. (...) Les différences nationales et régionales sont ressenties comme réalité et sont, de ce fait, une réalité. » Ibidem

<sup>6</sup> « Notre pensée est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. C'est là un effet de l'expérience acquise dans l'enfance au sein de la famille, puis de l'éducation à l'école et dans des organisations spécialisées qui ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. » Ibid p. 17

<sup>7</sup> Ibid p. 17

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Hofstede a ajouté ensuite une cinquième dimension : l'horizon temporel.

<sup>10</sup> Ibid p. 155

<sup>11</sup> C'est « la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis. » Ibid p. 82

<sup>12</sup> Elle « mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa. » Ibid p. 103

<sup>13</sup> « Les sociétés communautaires valorisent le temps passé par le groupe (qui peut très bien être l'entreprise, comme c'est le cas au Japon, avec une réussite exemplaire) ; tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle. » Ibid p. 124

<sup>14</sup> « La répartition sexuelle des rôles n'est pas la même chez tous les peuples. Plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculins. Plus les rôles sont interchangeable, plus la société montrera des traits féminins. » Ibid p. 137

inconsciente depuis l'enfance. Cette programmation mentale collective (appelée culture) différencie les groupes d'individus et conditionne leur comportement.

Cette approche a été critiquée pour sa pauvreté conceptuelle<sup>1</sup>, ses choix méthodologiques<sup>2</sup> (usage du quantitatif pour un objet difficilement quantifiable, biais dans l'échantillon –concentration sur les salariés du service marketing et vente d'une seule multinationale qui sont majoritairement issus des couches moyennes-, biais dans l'administration du questionnaire, regroupement arbitraire de question pour faire émerger les dimensions...) ainsi que ses hypothèses<sup>3</sup>. Elle présente les individus comme des agents passifs dénués de toute marge de liberté. La catégorie de culture « nationale », qui assimile la nation à la culture<sup>4</sup>, serait essentialiste puisqu'elle gomme de fait les différences et souvent les oppositions entre ce qu'Hofstede désigne comme « sous-cultures » (de genre, de classe, ethnique...). Même si Hofstede reconnaît leur existence, il ne leur accorde qu'une mince influence.<sup>5</sup> Ainsi sa concentration « sur une seule variable explicative ferme effectivement son modèle non seulement aux effets possibles des cultures non-nationales, mais aussi à l'influence possible de ce qui ne relève pas de l'ordre de la culture. Pourquoi l'idée d'une causalité culturelle nationale devrait être privilégiée au détriment des moyens administratifs, coercitifs, ou autres moyens d'action sociale » ?<sup>6</sup> Ce déterminisme culturaliste évacue, ainsi, les rapports de force et les luttes entre intérêts antagonistes. Il impliquerait aussi que la cause de l'autocratie ou du sous-développement d'une partie de l'humanité résiderait essentiellement dans cette programmation collective de l'esprit qu'est la culture<sup>7</sup>. Ainsi malgré sa critique du caractère ethnocentrique de la plupart des théories actuelles de management<sup>8</sup>, le culturalisme d'Hofstede est

---

<sup>1</sup> Joannides V., « Apport de l'ethnicité à la culture en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 1, mars 2011 p. 34

<sup>2</sup> McSweeney B., « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis », *Human Relations*, vol. 55, n° 1, 2002

<sup>3</sup> Ibid. McSweeney en identifie cinq.

<sup>4</sup> Baskerville R.F., « Hofstede Never Studied Culture », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n° 1, 2003 p. 1

<sup>5</sup> McSweeney B., « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis », op. cit. p. 109

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Fougère M., Moulettes A., « The Construction of the Modern West and the Backward Rest : Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences », *Journal of Multicultural Discourses*, Vol 2, n° 1, 2007

<sup>8</sup> Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, op. cit. p. 242

viscéralement eurocentrique<sup>1</sup>. Il essentialise l'« autre » non européen et reconstitue un monde divisé entre un pôle moderne et développé (dans la plupart des cas le monde anglo-germanique) et un pôle arriéré et traditionnel (le reste du monde).<sup>2</sup> Les oppositions binaires qui structurent les dimensions « universelles » de la culture (individualisme/collectivisme, faible / forte distance hiérarchique...) chez Hofstede reproduisent les oppositions inhérentes au discours colonial européen.<sup>3</sup>

## B. La sociologie de Pierre Bourdieu

### 1. Champ, capital et habitus

Trois concepts sont au centre de la sociologie de Bourdieu :

- L'habitus : « L'habitus est cette sorte de sens pratique de ce qui est à faire dans une situation donnée »<sup>4</sup>. Il est le produit des structures objectives du monde social. Ainsi, « les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des *habitus*, systèmes de *dispositions* durables et transposables, structures structurantes, c'est-à-dire, en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit d'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre. »<sup>5</sup> Bourdieu distingue entre l'habitus primaire acquis essentiellement au sein de la famille<sup>6</sup> et l'habitus secondaire acquis à l'école, l'univers professionnel etc.

---

<sup>1</sup> Fougère M., Moulettes A., « The Construction of the Modern West and the Backward Rest : Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences », op. cit.

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Bourdieu P., *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, édition du Seuil coll. Essais, Paris 1994 p. 45

<sup>5</sup> Bourdieu P., *Le sens pratique*, Editions de Minuit, Paris, 1980, p. 88-89

<sup>6</sup> Ce « sont en effet les structures caractéristiques d'une classe déterminée de conditions d'existence qui, à travers la nécessité économique et sociale qu'elles font peser sur l'univers relativement autonome de l'économie domestique et des relations familiales ou, mieux, au travers des manifestations proprement familiales de cette nécessité externe (forme de la division de travail entre les sexes, univers d'objet, modes de consommation, rapport aux parents, etc.), produisent les structures de l'habitus qui sont à leur tour au principe de la perception et de l'appréciation de toute expérience ultérieure. » Ibid p. 90-91

- Le champ : Les champs<sup>1</sup> sont des espaces autonomes de luttes entre dominants et dominés « pour la conservation ou la subversion de la structure de la distribution du capital spécifique »<sup>2</sup> à chaque champ. Ce concept constitue avec l'habitus un couple de concept central dans l'appareil théorique utilisé par Bourdieu. C'est ainsi que « pour qu'un champ marche, il faut qu'il y ait des enjeux et des gens prêts à jouer le jeu, dotés de l'habitus impliquant la connaissance et la reconnaissance des lois immanentes du jeu, des enjeux »<sup>3</sup>.
- Le capital : Un troisième concept important, lié aux deux précédents, est celui de *capital*. Ainsi un capital spécifique constitue le « fondement du pouvoir ou de l'autorité spécifique caractéristique d'un champ »<sup>4</sup>. La structure de sa distribution dans le champ correspondant est le produit des luttes qui traversent le champ. Bourdieu distingue quatre principaux types de capitaux :
  - Le capital économique : correspond aux revenus et patrimoines des agents.
  - Le capital culturel : « Le capital culturel peut exister sous trois formes : à l'état incorporé, c'est-à-dire sous la forme de dispositions durables de l'organisme; à l'état objectivé, sous la forme de biens culturels, tableaux, livres, dictionnaires, instruments, machines, qui sont la trace ou la réalisation de théories ou de critiques de ces théories, de problématiques, etc. ; et enfin à l'état institutionnalisé, forme d'objectivation qu'il faut mettre à part parce que, comme on le voit avec le titre scolaire, elle confère au capital culturel qu'elle est censée garantir des propriétés tout à fait originales. »<sup>5</sup>
  - Le capital social : « Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés

---

<sup>1</sup> « La notion de champ est une notion simple : elle désigne un système de relations objectives entre des positions » Bourdieu P., « Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975 Introduction de Patrick Champagne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2013/5, n° 200, p. 12

<sup>2</sup> Bourdieu P., *Questions de sociologie*, Les Editions de Minuit, Paris, 2002 p. 114

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibid p. 115

<sup>5</sup> Bourdieu P., « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 30, novembre 1979 p. 3

communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. »<sup>1</sup>

- Le capital symbolique : Il s'agit de « n'importe quelle espèce de capital (économique, culturel, scolaire ou social) lorsqu'elle est perçue selon des catégories de perception, des principes de vision et de division, des systèmes de classement, des schèmes classificatoires, des schèmes cognitifs, qui sont, au moins pour une part, le produit de l'incorporation des structures objectives du champ considéré, c'est-à-dire de la structure de la distribution du capital dans le champ considéré. »<sup>2</sup> C'est un capital reconnu et légitimé. Il peut prendre la forme objective de distinctions par exemple (des décorations).

D'autres types de capitaux plus spécifiques à des champs particuliers ou des sociétés particulières ont été mis en évidence par Bourdieu et d'autres chercheurs qui s'inspirent de sa sociologie : capital bureaucratique, politique, militant, sportif etc.

Le rapport entre ces trois concepts permet de comprendre la sociologie de Pierre Bourdieu. Pour ce dernier, l'« action du sens pratique est une sorte de coïncidence nécessaire - ce qui lui confère les apparences de l'harmonie préétablie – entre un habitus et un champ (ou une position dans un champ) : celui qui a incorporé les structures du monde (ou d'un jeu particulier) « s'y retrouve » immédiatement, sans avoir besoin de délibérer, et il fait surgir, sans même y penser, des « choses à faire » (des affaires, *pragmata*) et à faire « comme il faut », des programmes d'action inscrits en pointillé dans la situation, au titre de potentialités objectives, d'urgences, et qui orientent sa pratique sans être constitués en normes ou en impératifs clairement découpés par et pour la conscience et la volonté. »<sup>3</sup> L'*habitus*, produit de l'incorporation des conditions objectives correspondant à la position occupée dans un champ, qui est elle-même le produit de la structure de distribution du (es) capital (aux) spécifique (s) à ce champ, génère, les prises de position (pratique, opinion, choix, représentation...) correspondant à la position qui en est le produit. Ainsi, « l'espace des positions sociales se retraduit dans un espace des prises positions par l'intermédiaire de l'espace des dispositions (ou des habitus) ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 31, janvier 1980 p. 2

<sup>2</sup> Bourdieu P., *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, op. cit. p. 160-161

<sup>3</sup> Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, 2<sup>ème</sup> Editions du Seuil, Paris, 2003 p. 206-207

<sup>4</sup> Bourdieu P., *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, op. cit. p. 22

D'autres concepts importants ont été mobilisés par Bourdieu :

- La violence symbolique : Issue de ses travaux sur l'école, elle désigne « cette coercition qui ne s'institue que par l'intermédiaire de l'adhésion que le dominé ne peut manquer d'accorder au dominant (donc à la domination) lorsqu'il ne dispose, pour le penser et pour se penser ou, mieux, pour penser sa relation avec lui, que d'instruments de connaissance qu'il a en commun avec lui et qui, n'étant que la forme incorporée de la structure de la relation de domination, font apparaître cette relation comme naturelle »<sup>1</sup> ;
- L'illusio : Le concept d'illusio vise à remplacer le mot intérêt<sup>2</sup>. Il désigne « le fait d'accorder à un jeu social qu'il est important, que ce qui s'y passe importe à ceux qui y sont engagés, qui en sont. »<sup>3</sup> Il est cette croyance qui pousse les agents à investir dans un champ donné.
- La doxa : Elle désigne un « ensemble de croyances fondamentales qui n'ont même pas besoin de s'affirmer sous la forme d'un dogme explicite et conscient de lui-même »<sup>4</sup>.

## 2. Une conception dispositionnelle de l'action<sup>5</sup>

La « substitution du lexique de la disposition à celui de la décision ou de l'adjectif « raisonnable » à celui de « rationnel » »<sup>6</sup>, par exemple, est, pour Bourdieu, « indispensable pour exprimer une vision de l'action radicalement différente de celle qui fonde, de manière le plus souvent implicite, la théorie néoclassique ».<sup>7</sup> Les travaux de Bourdieu (surtout ceux qui portent sur des pratiques économiques) peuvent donc « s'interpréter à la fois comme une réfutation empirique et une réappropriation analytique de cette théorie. »<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, op. cit. p. 245-46

<sup>2</sup> L'objectif est d'intégrer des jeux sociaux qui n'ont pas pour enjeu un intérêt matériel comme l'art par exemple.

<sup>3</sup> Bourdieu P., *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, op. cit. p. 151

<sup>4</sup> Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, op. cit. p. 30

<sup>5</sup> Lebaron F., « La sociologie de Pierre Bourdieu face aux sciences économiques », disponible in [http://www.psychanalyse.com/pdf/LA\\_SOCIOLOGIE\\_DE\\_BOURDIEU\\_FACE\\_AUX\\_SCIEN CES\\_ECONOMIQUES.pdf](http://www.psychanalyse.com/pdf/LA_SOCIOLOGIE_DE_BOURDIEU_FACE_AUX_SCIEN CES_ECONOMIQUES.pdf) (consulté le 21/01/2016): « Bourdieu développe une conception dispositionnelle de l'action, dans laquelle les choix, les pratiques, sont toujours directement dépendants à la fois des conditions sociales passées (formation des goûts, des propensions, des habitudes, etc.) et d'un rapport pratique à l'avenir, d'une anticipation pratique (choses à faire, à dire, positions à prendre, etc.). »

<sup>6</sup> Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, Editions du Seuil, Collection Points, Paris, 2014 p. 13

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Lebaron F., « La sociologie de Pierre Bourdieu face aux sciences économiques », op. cit.

Dans ses travaux sur l'Algérie<sup>1</sup>, Bourdieu montre ainsi que les dispositions à la prévision et au calcul « rationnel » (tout ce qui constitue un habitus économique) et les conduites qui vont avec (crédit, épargne, prêt à intérêt, travail...) ne sont nullement « un don inné, universel et inscrit dans la nature humaine »<sup>2</sup> comme le présuppose la théorie néoclassique mais sont socialement constituées. Elles sont, en outre, distribuées d'une manière inégale entre les agents sociaux<sup>3</sup>. Sa recherche sur le marché de la maison individuelle en France<sup>4</sup> vise à montrer que la construction du marché est le produit d'un processus social où l'Etat joue un rôle important<sup>5</sup>, que l'offre et la demande sont des constructions sociales et que l'ajustement de l'une à l'autre n'est pas le fait d'une main invisible, « clé de voûte de la mythologie néolibérale »<sup>6</sup>, mais la conséquence de « la logique de l'orchestration spontanée des pratiques, fondée sur tout un réseau d'homologies (entre les produits, les vendeurs, les acheteurs.) »<sup>7</sup> « Cette orchestration sans chef d'orchestre [...] ne peut être concevable, et surtout efficace symboliquement, que sur la base d'une affinité, garantie par l'homologie des positions, entre l'habitus des acheteurs et des vendeurs. »<sup>8</sup>

Ces travaux montrent « l'enracinement social des pratiques économiques »<sup>9</sup> et leur historicité. Pour Bourdieu, « contre la vision anhistorique de la science économique, il faut donc reconstruire d'un côté la genèse des dispositions économiques de l'agent économique, et tout spécialement de ses goûts, de ses besoins, de ses propensions ou de ses aptitudes (au calcul, à l'épargne ou au travail

---

<sup>1</sup> Voir par exemple Bourdieu P., *Algérie 60: Structures économiques et structures temporelles*, Editions de Minuit, Paris, 1977

<sup>2</sup> Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, op. cit. p. 16

<sup>3</sup> « P. Bourdieu et A. Sayad ont également montré que ce sont souvent les plus démunis, les sous-prolétaires qui, interrogés sur le revenu qui leur serait nécessaire pour bien vivre, sont amenés à formuler des projections démesurées. Au contraire, au fur et à mesure que s'élèvent les ressources effectives, les opinions deviennent plus réalistes, plus rationnelles, et la visée de l'avenir dépend étroitement des potentialités objectives qui sont définies par chaque individu, par son statut social et par ses conditions matérielles d'existence. L'accession à un seuil de calculabilité, quant à elle, est marquée essentiellement par la possession de revenus capables de s'affranchir du souci de la subsistance et coïncide avec une transformation profonde des dispositions : la rationalisation de la conduite tend à s'étendre à l'économie domestique et les dispositions composent un système qui s'organise en fonction d'un avenir appréhendé et maîtrisé par le calcul et la prévision. » Garcia-Parpet M-F., « Marché, rationalité et faits sociaux totaux : Pierre Bourdieu et l'économie », *Revue Française de Socio-Économie*, 2014/1, n° 13 p. 111

<sup>4</sup> Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, op. cit.

<sup>5</sup> Ibid pp. 145-190

<sup>6</sup> Ibid p. 120

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Ibid p. 17

lui-même), et, d'un côté, la genèse du champ économique lui-même, c'est-à-dire faire l'histoire du processus de différenciation et d'autonomisation qui aboutit à la constitution de ce jeu spécifique ». <sup>1</sup> Ainsi, le processus de diffusion progressive de « l'esprit de calcul [...] contre la logique de l'économie domestique, fondé sur le refoulement ou, mieux, la dénégation du calcul » <sup>2</sup> ainsi que le processus d'autonomisation et de séparation « de la sphère des échanges marchands [...] des autres domaines de l'existence » <sup>3</sup> avec « son *nomos* spécifique, celui qu'énonce la tautologie « les affaires sont les affaires » » <sup>4</sup> sont des processus contingents et historiquement situés et ne sont nullement le fruit d'une nécessité quelque soit sa nature.

Bourdieu considère le modèle de *l'homos economicus* et ses avatars en sociologie (la théorie des choix rationnels) comme un mythe <sup>5</sup> représentatif de « l'illusion scolastique qui porte le savant à mettre sa pensée pensante dans la tête des agents agissants et à placer au principe de leurs pratiques, c'est-à-dire dans leur « conscience », ses propres représentations spontanées ou élaborées ou, pire, les modèles qu'il a dû construire pour rendre raison de leurs pratiques. » <sup>6</sup> Pour Bourdieu, les agents ne sont ni « des particules soumises à des forces mécaniques et agissant sous la contrainte des causes » <sup>7</sup> ni des « sujets conscients et connaissants obéissant à des raisons et agissant en pleine connaissance de cause » <sup>8</sup> mais « en réalité des agents agissants et connaissants dotés d'un sens pratique [...] système acquis de préférence, de principe de vision et de division (ce que l'on appelle d'ordinaire un goût), de structures cognitives durables (qui sont pour l'essentiel le produit de l'incorporation des structures objectives) et des schèmes d'action qui orientent la perception de la situation et la réponse adaptée » <sup>9</sup>. La rationalité des agents est « limitée, non seulement, comme le croit Herbert Simon, parce que l'esprit humain est génétiquement limité (ce qui n'est pas une découverte), mais parce qu'il est socialement structuré, déterminé et, partant, borné. » <sup>10</sup> En proposant une conception

---

<sup>1</sup> Ibid p. 18

<sup>2</sup> Ibid p. 19

<sup>3</sup> Ibid p. 18

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibid p. 20-21

<sup>6</sup> Ibid p. 21

<sup>7</sup> Bourdieu P., *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, op. cit. 1994 p. 45

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, op. cit. p. 323

de l'action des agents économiques qui l'ancre dans son contexte socio-historique, la sociologie de Pierre Bourdieu présente une alternative à « l'anthropologie imaginaire »<sup>1</sup> du paradigme néoclassique et aux modèles qui essaient de corriger les lacunes de ce dernier sans le remettre vraiment en cause<sup>2</sup>, à savoir pour ce travail de recherche, une alternative à la théorie de l'agence et à l'économie néo-institutionnelle.

En mettant l'accent sur l'aspect doxique et préconscient des processus conduisant aux pratiques, la sociologie néo-institutionnelle présente des affinités avec la théorie bourdieusienne de la pratique. Ainsi pour DiMaggio et Powell, le « travail de Bourdieu a joué un rôle important dans le tournant cognitif qu'a connu la théorie sociologique, insistant sur les éléments doxiques (ce qui va de soi) de l'action, sur les classifications sociales, la conscience pratique (ce « savoir sans concepts »), et sur la reproduction située, incorporée, de la structure sociale »<sup>3</sup>. Ils reconnaissent que « la construction de Bourdieu offre une approche de l'action particulièrement équilibrée et multidimensionnelle »<sup>4</sup> surtout le concept d'habitus qui permet « d'expliquer comment et pourquoi des agents stratégiquement orientés reproduisent et acceptent régulièrement des structures sociales qui ne sont pas accordées à leurs intérêts. »<sup>5</sup> Toutefois, la sociologie de Bourdieu, contrairement à la sociologie néo-institutionnelle, dispose d'une théorie du pouvoir<sup>6</sup>. En effet, les travaux de Bourdieu « rendent compte d'une économie grosse de relations objectives de pouvoir. Le « capital » n'est plus uniquement un capital économique, mais un concept permettant de rendre compte d'accumulation différentielle selon les positions des agents dans un champ et selon l'époque considérée, et renvoie à des rapports de domination qui exigent d'être spécifiés. »<sup>7</sup> En outre, la sociologie de Bourdieu permet d'intégrer la puissance d'agir des agents (*agency*) sans tomber dans le piège d'une conception idéaliste d'un sujet libre et sans attaches. « C'est précisément la fonction de la notion d'habitus qui restitue à l'agent un pouvoir générateur et unificateur, constructeur et

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., *Le sens pratique*, op. cit., p. 71

<sup>2</sup> Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, op. cit. p. 12n. Bourdieu renvoie par cette remarque à Simon et Granovetter.

<sup>3</sup> DiMaggio P. J., Powell W. W., « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », op. cit. p. 145

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Fligstein N., « Social Skill and the Theory of Fields », op. cit.

<sup>7</sup> Garcia-Parpet M-F., « Marché, rationalité et faits sociaux totaux : Pierre Bourdieu et l'économie », op. cit. p. 123

classificateur, tout en rappelant que cette capacité de construire la réalité sociale, elle-même socialement construite, n'est pas celle d'un sujet transcendantal, mais celle d'un corps socialisé, investissant dans la pratique des principes organisateurs socialement construits et acquis au cours d'une expérience sociale située et datée. »<sup>1</sup>  
« Parce que l'habitus est une capacité infinie d'engendrer en toute liberté (contrôlée) des produits - pensées, perceptions, expressions, actions – qui ont toujours pour limites les conditions historiquement et socialement situées de sa production, la liberté conditionnée et conditionnelle qu'il assure est aussi éloignée d'une création d'imprévisible nouveauté que d'une simple reproduction mécanique des conditionnements initiaux. »<sup>2</sup>

La sociologie de Bourdieu offre aussi une alternative au culturalisme. Ainsi tout en systématisant « l'idée qu'aucun phénomène économique n'échappe à une dimension symbolique »<sup>3</sup>, elle offre une perspective matérialiste qui lie rapports matériels et rapports de sens. Elle inscrit ces derniers dans les rapports de force qui structurent le champ économique. Elle permet ainsi de sortir du déterminisme culturaliste et d'éviter les écueils d'une conception essentialiste de la culture.

## **II. La sociologie de Bourdieu et les sciences de gestion**

Après avoir montré la pertinence de la sociologie de Bourdieu pour ce travail de recherche, nous présentons dans cette section ses principaux apports aux sciences de gestion. Tout d'abord, nous mettons en évidence l'intérêt croissant que porte une partie croissante de la communauté des chercheurs en gestion à sa sociologie avant d'aborder comment ses concepts ont été mobilisés dans chaque discipline.

### **A. Un intérêt croissant**

La sociologie de Pierre Bourdieu est de plus en plus mobilisée dans le champ des sciences de gestion. C'est ce que montrent les résultats d'une étude récente<sup>4</sup> menée au moyen d'une analyse du contexte de la citation (*the citation context analysis*) des travaux de Pierre Bourdieu dans neuf revues prestigieuses dans le

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, op. cit. p. 198

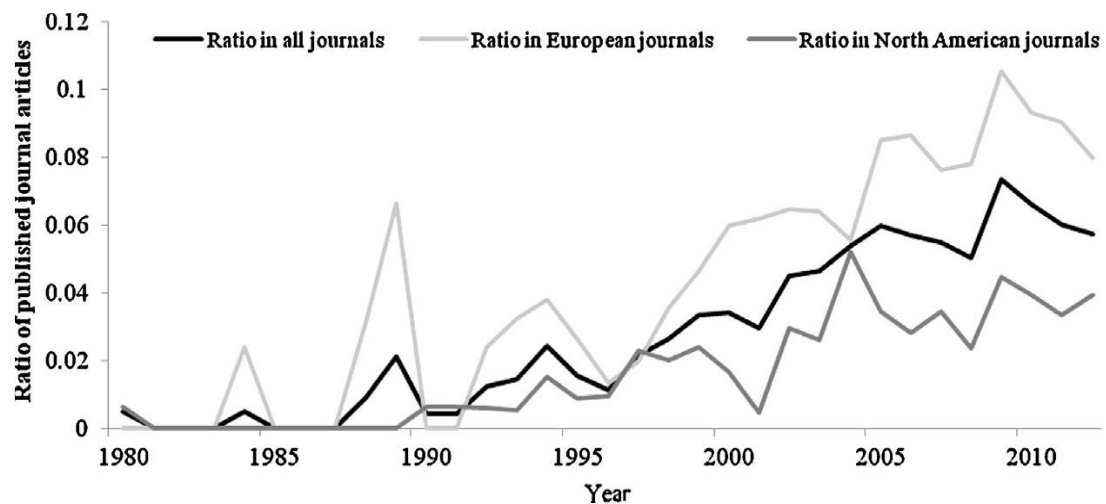
<sup>2</sup> Bourdieu P., *Le sens pratique*, op. cit., p. 92

<sup>3</sup> Lebaron F., « La sociologie de Pierre Bourdieu face aux sciences économiques », op. cit.

<sup>4</sup> Sieweke J., « Pierre Bourdieu in management and organization studies - A citation context analysis and discussion of contributions », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, n° 4, December 2014

champ des études managériales et organisationnelles<sup>1</sup> entre 1980 et 2012. Ainsi, « alors que dans les années 1980, seulement un petit nombre d'articles citaient Bourdieu, le taux était en moyenne d'environ une citation par 250 articles (0,4 % de tous les articles), ce chiffre est passé à environ une citation tous les 55 articles (1,8% de tous les articles) dans les années 1990. Entre 2000 et 2012, le taux d'articles citant Bourdieu augmenta à environ une citation par 19 articles (5,3% de tous les articles).»<sup>2</sup> Cette tendance ascendante, avec un intérêt plus grand dans les revues européennes que dans les revues nord américaines, est aisément perceptible dans le graphique suivant :

**Figure 2- Evolution du taux d'articles citant Bourdieu dans neuf revues dans le champ des études managériales et organisationnelles**



Source : Sieweke J., « Pierre Bourdieu in management and organization studies - A citation context analysis and discussion of contributions », op. cit., p. 535

Cette étude montre que cet intérêt pour la sociologie de Pierre Bourdieu se concentre sur ses trois principaux concepts : le capital, le champ et l'habitus<sup>3</sup>. Le premier (le capital) étant le plus mobilisé<sup>4</sup>. Elle révèle aussi que de plus en plus d'articles citant Bourdieu, ne se limitent pas à le citer mais « tirent leurs questions et/ou hypothèses de recherche centrales de sa théorie ou appuient leurs arguments

<sup>1</sup> Il s'agit de : Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), British Journal of Management (BJM), Journal of Management (JoM), Journal of Management Studies (JMS), Organization (Org), Organization Science (OrgSci) and Organization Studies (OrgSt). Voir Ibid p. 534

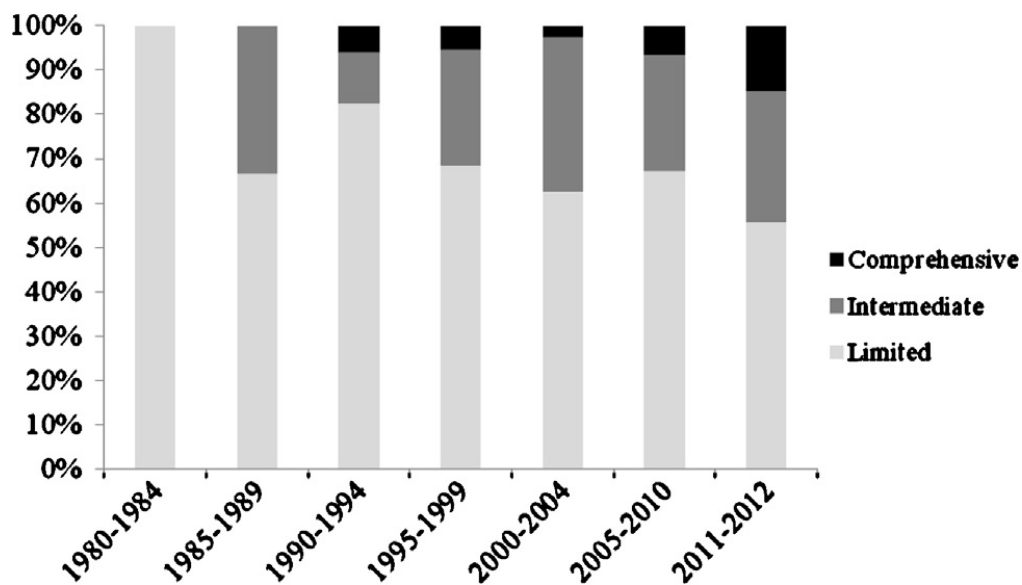
<sup>2</sup> Ibid p. 534-535

<sup>3</sup> Ils couvrent environ la moitié des citations. Voir Ibid p. 535

<sup>4</sup> Ibidem

théoriques sur Bourdieu.»<sup>1</sup> Ainsi les résultats de l'analyse indiquent « que la profondeur des citations a augmenté au fil des ans; alors que les citations de l'œuvre de Bourdieu ont été essentiellement limitées<sup>2</sup> au cours des périodes antérieures, en particulier dans les années 1980 et au début des années 1990, à partir de l'an 2000, il y a eu une augmentation du taux de citations intermédiaires<sup>3</sup> et complètes<sup>4</sup>. »<sup>5</sup> Le graphique suivant est éloquent à cet égard :

**Figure 3- La profondeur de la citation de Bourdieu selon la période**



Source : Ibid. p. 536

Si cet intérêt pour Bourdieu dans le champ des sciences de gestion reste limité par rapport à d'autres sociologues, comme Weber<sup>6</sup> par exemple, et ne se présente nullement comme une nouvelle « mode » managériale<sup>7</sup>, il n'en demeure qu'il révèle que « son influence dans le champ a augmenté au fil du temps »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ibid p. 541

<sup>2</sup> Par des citations limitées, Sieweke entend celles « mentionnant Bourdieu mais en le faisant brièvement (généralement une seule fois dans l'article, souvent dans une chaîne de citations liées) et sans davantage d'élucidation de sa théorie et de ses travaux. » p. 541

<sup>3</sup> Sieweke attache « le label « intermédiaire » à ces citations qui vont au-delà d'une référence rapide, mais s'arrêtent net devant une mobilisation complète de la théorie de Bourdieu. Une citation intermédiaire fournit une discussion de textes spécifiques, mobilise souvent Bourdieu à de multiples points dans l'article et peut même structurer une démarche autour d'un de ses concepts. » Ibid.

<sup>4</sup> Il s'agit d'articles qui « tirent leurs questions et/ou hypothèses recherche centraux de sa théorie ou appuient leurs arguments théoriques sur Bourdieu. » Ibid.

<sup>5</sup> Ibid p. 535

<sup>6</sup> Cité dans environ 15% des articles publiés dans l'*Administrative Science Quarterly* et l'*Organization Studies* entre 1980 et 2002. Ibid p. 537

<sup>7</sup> Faisant référence à la « courbe de cloche » caractérisant, selon Abrahamson, la diffusion des modes managériales, Sieweke affirme : « Parce que les citations de Bourdieu ont augmenté d'une manière

Si les raisons de cet intérêt croissant n'ont fait l'objet d'aucun travail de recherche à notre connaissance, il semble néanmoins que deux points importants peuvent être soulignés :

- « La crise de la croyance économique »<sup>2</sup>, c'est-à-dire des idées dominantes parmi les économistes, mais aussi parmi les spécialistes en sciences de gestion<sup>3</sup>, liée à la grande crise qui a secoué depuis 2008 le système capitaliste mondial, ouvre un espace plus grand aux approches « hérétiques » et « marginales » dans le champ des sciences de gestion. Ainsi « au cours des dernières années, on a assisté à une popularisation croissante de ce qu'on appelle dans le champ de la gestion de langue anglaise les « Critical Management Studies ». En langue française, on a également vu apparaître un mouvement similaire lié à cette tendance internationale : les études critiques en management»<sup>4</sup>.
- Un travail pédagogique de présentation des principaux concepts de la sociologie de Pierre Bourdieu et de son « éventuel » apport aux sciences de gestion et de l'organisation a été entrepris durant les années 2000. Une étude des origines sociales, des trajectoires et des positions sociales de ces « importateurs » symboliques serait utile pour comprendre l'intérêt caché derrière cet « investissement ». Mais il semble qu'il s'agit d'agents occupant des positions de dominés dans le champ international des études en gestion. Leur appropriation de l'héritage bourdieusien s'insère justement dans une stratégie de subversion<sup>5</sup>. D'ailleurs, comme le rappelle Bourdieu, les « importations hérétiques sont souvent le fait de marginaux dans le champ, qui importent un message, une position qui a de la force dans un autre champ,

---

plutôt lente et régulière au fil des ans, ce qui ne ressemble guère à une courbe en cloche, je soutiens qu'il est peu probable que citer Bourdieu est devenu une « mode ». Ibid p. 536-537

<sup>1</sup> Ibid p. 537

<sup>2</sup> Lebaron F., *La crise de la croyance économique*, Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges, 2010

<sup>3</sup> C'est en ayant en esprit ce contexte qu'on peut comprendre qu'une revue comme *la revue française de gestion* ait consacré l'un de ses numéros n° 194 en 2009 au rapport entre la société et les sciences de gestion.

<sup>4</sup> Chanlat J-F., « Les études critiques en management », *Communication*[En ligne], Vol. 31/1 | 2013, mis en ligne le 06 mai 2013, consulté le 01 octobre 2015. URL : <http://communication.revues.org/3840> ; DOI : 10.4000/communication.3840

<sup>5</sup> « Engaging in a critical overview of the mainstream concepts such as power, culture, attitudes, human capital, and meritocracy in organization studies, we propose alternative Bourdieuan concepts such as dispositions, different forms of capital, habitus, and the field. » in Ozbilgin M., Tatli A., « Book Review Essay : Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies ». *The Academy of Management Review*, Vol. 30, n° 4, 2005 p. 856

avec pour effet de renforcer leur position de dominés dans le champ. »<sup>1</sup> Les auteurs des articles<sup>2</sup> relevant de cette démarche « subversive », soulignent le manque d'intérêt pour la sociologie de Bourdieu dans le champ des sciences de gestion et de l'organisation, présentent ses principaux concepts et montrent leur valeur heuristique pour ce domaine de la recherche en les insérant dans les débats qui le traversent. Ainsi Ozbilgin et Tatli soulignent que « le travail de Bourdieu peut apporter une contribution aux études organisationnelles et managériales principalement de trois manières : (1) en offrant un cadre conceptuel pour un programme multi-niveaux de recherche dans les études organisationnelles et managériales, (2) en présentant un cadre épistémologique et méthodologique pour aborder les questions de réflexivité dans le processus de recherche, et (3) en proposant une voie (*a way*) méthodologique et épistémologique pour surmonter les dualités entre la structure et la puissance d'agir des agents (*agency*) et entre l'objectivisme et le subjectivisme. »<sup>3</sup> Le premier de ces trois points est d'ailleurs partagé par Golsorkhi et Huault qui pensent que la sociologie de Bourdieu « permet l'articulation des niveaux d'analyse, ce qui est l'une des difficultés traditionnelles en théorie des organisations. »<sup>4</sup> Selon Emirbayer et Johnson, c'est le concept d'*habitus* qui « offre un puissant moyen de lier les processus de niveaux micro et macro en théorie de l'organisation. »<sup>5</sup> Les concepts de capital et de dispositions correspondraient au niveau individuel, alors que

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., « Les conditions sociales de la circulation internationale des idées », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 145, Décembre 2002 p. 5

<sup>2</sup> Everett J., « Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. », *Organizational Research Methods*, 5, 2002, Ozbilgin M., Tatli A., « Book Review Essay : Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies ». op. cit., Golsorkhi D., Huault I., « Pierre Bourdieu. Critique et réflexivité comme attitude analytique en sciences de gestion. », *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 165, 2006, Emirbayer M., Johnson V., « Bourdieu and Organizational Analysis », *Theory and Society*, Vol. 37, Febr. 2008, Swartz D.L., « Bringing Bourdieu's Master Concepts into Organizational Analysis », *Theory and Society*, Vol. 37, Febr., 2008, Vaughan D., « Bourdieu and Organizations: The Empirical Challenge », *Theory and Society*, Vol. 37, Febr., 2008, Dobbin F., « The Poverty of Organizational Theory: Comment on: "Bourdieu and Organizational Analysis" », *Theory and Society*, Vol. 37, Febr., 2008, Golsorkhi D., Leca B., Lounsbury M., Ramirez C., « Analysing, Accounting for and Unmasking Domination: On Our Role as Scholars of Practice, Practitioners of Social Science and Public Intellectuals », *Organization*, Vol. 16, n° 6, 2009

<sup>3</sup> Ozbilgin M., Tatli A., « Book Review Essay : Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies », op. cit. p. 855

<sup>4</sup> Golsorkhi D., Huault I., « Pierre Bourdieu. Critique et réflexivité comme attitude analytique en sciences de gestion. », op. cit. p. 23

<sup>5</sup> Emirbayer M., Johnson V., « Bourdieu and Organizational Analysis », op. cit. p. 4, voir aussi Everett J., « Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. », op. cit. p. 66,

celui de champ renvoie au niveau macro et celui d'habitus au niveau méso<sup>1</sup>. Pour Everett, la sociologie de Pierre Bourdieu offre (troisième des trois points relevés par Ozbilgin et Tatli) aussi la possibilité de dépasser « la nature dualiste de la pensée sociologique, son choix de se concentrer sur la structure ou la puissance d'agir des agents (*agency*), micro ou macro, et qualitative ou quantitative »<sup>2</sup>. Son mode de pensée relationnel permet de penser les termes de ces dualités d'une façon heuristique. La question de la réflexivité renvoie à une objectivation du « point de vue scolastique »<sup>3</sup> inhérent à la position académique et qui est générateur d'obstacles épistémologiques. En effet, se constituer soi-même comme objet de recherche et auto-analyser le rapport avec l'objet de recherche permettent de réduire l'effet du « biais scolastique » et ainsi de faire avancer le processus de connaissance scientifique. Pour Golsorkhi et Huault, à côté de cette dimension « réflexive », une autre dimension plus critique et militante guide la démarche de Bourdieu<sup>4</sup>. Dans cette perspective, les sciences de gestion ne devraient pas être réduites « à une ingénierie sociale ayant pour fonction de fournir aux managers une rationalisation de leur connaissance pratique »<sup>5</sup>. Sa fonction « n'est pas tant de servir à quelque chose, autrement dit à quelqu'un, mais de comprendre le monde social et organisationnel. »<sup>6</sup> Menée dans les règles de l'art, une démarche de ce type conduit à « analyser et mettre à nu les pratiques managériales et les dominations qui en sont issues »<sup>7</sup> et donne objectivement aux dominés les moyens de penser comment il est possible de s'en émanciper<sup>8</sup>. A côté des trois points mentionnés ci-dessus et qui ont été soulignés par Ozbilgin et Tatli, d'autres apports de la sociologie de Bourdieu aux sciences de gestion peuvent être mis en évidence. Ainsi elle peut « contribuer à la compréhension du fonctionnement systémique de nombreux

---

<sup>1</sup> Ozbilgin M., Tatli A., « Book Review Essay : Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies », op. cit. p. 860

<sup>2</sup> Everett J., « Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. », op. cit. p. 57

<sup>3</sup> Bourdieu P., « Le point de vue scolastique », in *Raisons pratiques*, op. cit. et Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, op. cit.

<sup>4</sup> Golsorkhi D., Huault I., « Pierre Bourdieu. Critique et réflexivité comme attitude analytique en sciences de gestion. », op. cit. p. 24

<sup>5</sup> Ibid p. 25

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibid p. 16

<sup>8</sup> Cette prise de position militante s'est traduite notamment par un engagement actif de Bourdieu, à la fin de sa vie, contre le néolibéralisme.

phénomènes organisationnels, tels que la reproduction, le maintien et le changement des pratiques au niveau microscopique, la domination inconsciente dans les organisations, la fabrique de la stratégie, la culture organisationnelle, l'entrepreneuriat institutionnel ou encore le travail institutionnel. »<sup>1</sup> Le traitement de ces apports dans chaque champ des études managériales fait l'objet de ce qui suit.

## B. Apports pour les sciences de gestion

### 1. Les apports pour le marketing

Dans le champ du marketing, c'est la *Distinction* où Bourdieu étudie la genèse sociale des goûts qui constitue la source d'inspiration. « Contre l'idéologie charismatique qui tient les goûts en matière de culture légitime pour un don de la nature »<sup>2</sup>, le sociologue français montre dans cette œuvre maîtresse parue en 1979, que les goûts fonctionnent « comme des marqueurs privilégiés de la « classe » »<sup>3</sup>. En effet, le « goût classe, et classe celui qui classe : les sujets sociaux se distinguent par les distinctions qu'ils opèrent, entre le beau et le laid, le distingué et le vulgaire, et où s'exprime ou se traduit leur position dans les classements objectifs. »<sup>4</sup> Par l'intermédiaire de l'habitus, une homologie structurale existerait entre l'espace des goûts et des styles de vie et l'espace des positions dans le monde social. Ainsi l'opposition entre le goût « illégitime » ou le goût de nécessité<sup>5</sup> et le goût légitime (bon goût) ou le goût de liberté<sup>6</sup> ou de luxe traduirait l'opposition entre une position d'urgence économique qui caractérise les classes populaires et une position de suspension de cette urgence qui distingue les classes dominantes. La petite bourgeoisie (les classes moyennes), de par son désir d'ascension, chercherait quant à elle à exprimer sa « bonne volonté culturelle » en tentant d'imiter les dominants.

Analysant l'importance de la *Distinction* ainsi que des travaux de Bourdieu sur le marché du logement, Moingeon souligne l'apport de sa sociologie pour le marketing : « Elle conduit non seulement à effectuer une segmentation fine des biens et des pratiques, mais permet également de rendre compte du comportement du

---

<sup>1</sup> Ibid p. 23

<sup>2</sup> Bourdieu P., *La distinction. Critique sociale du jugement*. op. cit. p. I

<sup>3</sup> Ibid p. II

<sup>4</sup> Ibid p. VI

<sup>5</sup> « qui porte vers les nourritures à la fois les plus nourrissantes et les plus économiques » Ibid p. VII

<sup>6</sup> « qui, par opposition au franc-manger populaire, porte à déplacer l'accent de la matière vers la manière (de présenter, de servir, de manger, etc.) par un parti de stylisation qui demande à la forme et aux formes d'opérer une dénégation de la fonction ». Ibidem

consommateur. Le concept d'habitus contribue en effet à rendre intelligible la correspondance constatée entre l'ensemble des consommations et des pratiques (espace de styles de vie) et l'espace des positions sociales. Enfin, la théorie de Bourdieu permet d'accéder à une meilleure compréhension de la dynamique d'évolution (« cycle de vie ») des pratiques et des consommations. »<sup>1</sup>

Profondément inspirée par la sociologie de Bourdieu, Holt montre en s'appuyant sur l'analyse d'entretiens ethnographiques que les inégalités en termes de dotation de capital culturel structurent la consommation des américains<sup>2</sup>. Mais dans une société où l'accès aux marchandises est large, la distinction s'opère plus à travers les pratiques de consommation (comment consomme-t-on) qu'à travers les objets de consommation. Dans ce contexte, « consommer d'une façon rare et distinguée exige que l'on consomme les mêmes catégories d'une manière inaccessible à ceux qui ont moins de capital culturel. »<sup>3</sup> L'analyse des entretiens ethnographiques, qu'il a menés, le conduit à identifier six dimensions du goût distinguant l'« élite culturelle » des moins dotés en capital culturel : esthétique concrète contre esthétique formelle, appréciation référentielle contre appréciation critique, matérialisme contre idéalisme, goût local contre goût cosmopolite, la subjectivité du consommateur comme identité locale contre la subjectivité du consommateur comme individualité, activité de loisir autotélique contre le loisir comme réalisation de soi (self-actualization).<sup>4</sup>

Quant à Holbrook<sup>5</sup>, c'est en s'appuyant sur la distinction bourdieusienne entre deux sous-champs à l'intérieur du champ de production culturelle<sup>6</sup> : celui de la production restreinte (production de biens culturels destinés aux producteurs) où n'est reconnue que la légitimité liée à la reconnaissance des pairs et celui de la grande production (production de biens culturels destinés à un public plus large) où profit symbolique et succès commercial sont liés, qu'il montre la différence des standards d'évaluation (ou de critères de formation de goûts) des films entre les consommateurs ordinaires et les professionnels de la critique cinématographique.

---

<sup>1</sup> Moingeon B., « La sociologie de Pierre Bourdieu et son apport au marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. VIII, n° 2, 1993 p. 120

<sup>2</sup> Holt D.B., « Does Cultural Capital Structure American Consumption? », *The Journal of Consumer Research*, Vol. 25, n° 1, 1998

<sup>3</sup> Ibid p. 6

<sup>4</sup> Ibid p. 19

<sup>5</sup> Holbrook M.B., « Popular Appeal Versus Expert Judgments of Motion Pictures », *The Journal of Consumer Research*, Vol. 26, n°2, 1999

<sup>6</sup> Voir par exemple : Bourdieu P., «Le champ littéraire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 89, Septembre 1991

Plus récemment, Tapp et Warren<sup>1</sup> se proposent de prolonger le travail de Holt au Royaume-Uni. Ils visent à montrer que la compétition sociale explique le comportement du consommateur. En s'appuyant sur l'analyse de 61 entretiens approfondis, leur travail identifie de nouveaux champs « qui semblent être devenus de première importance, en particulier dans la vie des membres de la classe moyenne »<sup>2</sup>, de nouvelles arènes non-consuméristes de compétition sociale comme « l'éducation, les questions écologiques, la politique de la ville, l'organisation sportive, ou le voyage exotique (non commercialisé). »<sup>3</sup>

## 2. Les apports pour la comptabilité

Les travaux de Ramirez sur la profession comptable en France constituent une tentative d'appliquer la sociologie de Bourdieu dans le champ de la comptabilité. Il mobilise ainsi les concepts de capital et surtout de champ pour saisir le processus de sa formation et des transformations qu'elle a subies. Cette perspective permet de « comprendre l'échec, avant la seconde guerre mondiale, du projet d'institutionnalisation de la profession comptable en France »<sup>4</sup>. Cet échec serait dû à « l'incapacité des comptables à solidifier les hiérarchies internes du champ professionnel »<sup>5</sup> et à « l'insertion défavorable de ce champ dans la hiérarchie globale des champs sociaux »<sup>6</sup>. Il fallait attendre la formation d'un contexte particulier, avec l'avènement du régime de Vichy (sous l'occupation allemande) et son projet de « rationaliser la production suivant un modèle centralisé et corporatiste »<sup>7</sup>, pour voir l'institution, par l'Etat, d'un ordre des experts comptables en 1942 en même temps que la création d'un plan comptable<sup>8</sup>. A partir des années 80, avec l'amorce d'un changement de contexte (la « mondialisation ») et l'appui de l'Etat et d'une partie de la profession comptable, les grands cabinets multinationaux de la profession

---

<sup>1</sup> Tapp A., Warren S., « Field capital theory and its implications for marketing », *European Journal of Marketing*, Vol. 44, n° 1 et 2, 2010 disponible in [http://eprints.uwe.ac.uk/11300/1/Segmenting\\_by\\_fields\\_and\\_capital\\_-\\_as\\_sent\\_to\\_EJM.pdf](http://eprints.uwe.ac.uk/11300/1/Segmenting_by_fields_and_capital_-_as_sent_to_EJM.pdf) (consulté le 16/10/2015)

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ramirez C., « Understanding social closure in its cultural context: accounting practitioners in France (1920-1939) », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, n°4-5, 2001 p. 391

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibid p. 414

<sup>8</sup> Ibidem

comptable, connus sous le nom des *Big 4*, vont dominer le champ professionnel français.<sup>1</sup>

Xu et Xu vont aussi développer une grille de lecture bourdieusienne du processus de standardisation de la classification et de la terminologie de la comptabilité bancaire chinoise au début du 20<sup>ème</sup> siècle.<sup>2</sup> Ils montrent, en mobilisant le triptyque champ-habitus-capital comment la promotion de ce dispositif de gestion « ne fut pas seulement une question de développement des techniques comptables »<sup>3</sup> mais aussi de « relations de pouvoir entre certains acteurs sociaux »<sup>4</sup> à savoir les banquiers modernes chinois et les banquiers indigènes chinois. Ces deux groupes avec les banquiers étrangers étaient en lutte pour le capital, le pouvoir et les parts de marché à l'intérieur du champ bancaire<sup>5</sup>. Disposant d'un capital culturel et linguistique et alliant familiarité avec les techniques bancaires et comptables occidentales et connaissance des traditions d'affaires chinoises<sup>6</sup>, les banquiers modernes chinois avaient un habitus qui les prédisposait à s'organiser<sup>7</sup> pour promouvoir une uniformisation de la terminologie bancaire inspirée de l'occident comme un moyen de modernisation du secteur bancaire et de sa comptabilité dans un pays où l'Etat est affaibli et plusieurs monnaies coexistaient. Cette initiative n'était pas appréciée par les banquiers chinois indigènes qui manquent de familiarité et de connaissance suffisante des langues étrangères et des pratiques comptables occidentales<sup>8</sup>.

### 3. Les apports pour la stratégie

En 1996, Whittington publie un article<sup>9</sup> où il identifie une perspective émergente dans le champ du management stratégique qui s'intéresse à la fabrique de la stratégie (Strategizing) et ses acteurs (Strategists). Cette approche conçoit la

---

<sup>1</sup> Ramirez C., « Du commissariat aux comptes à l'audit - Les Big 4 et la profession comptable depuis 1970 », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 146-147, 2003

<sup>2</sup> Xu Y., Xu X., « Social actors, cultural capital, and the state: The standardization of bank accounting classification and terminology in early twentieth-century China », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, n° 1, 2008

<sup>3</sup> Ibid p. 74

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibid p. 78

<sup>6</sup> Ibid p. 83

<sup>7</sup> En créant la Shanghai Bankers Association.

<sup>8</sup> Ibid p. 83

<sup>9</sup> Whittington R., « Strategy as practice », *Long Range Planning*, Vol. 29, n° 5, Octobre 1996

stratégie comme une pratique sociale<sup>1</sup>. D'où le nom qu'elle prend: *Strategy as practice* ou *la stratégie comme pratique*. Ses représentants l'inscrivent dans le tournant pratique en sciences de gestion et plus largement en sciences sociales<sup>2</sup> dont l'un des principaux théoriciens est Pierre Bourdieu.<sup>3</sup> Les travaux de celui-ci figurent donc parmi les références principales de ce courant de recherche.<sup>4</sup>

Ainsi Chia et Holt montrent comment le concept d'habitus chez Bourdieu permet de substituer à la conception dominante de la stratégie fondée « sur l'élaboration préalable de plans qui sont ensuite orchestrés pour réaliser le résultat souhaité »<sup>5</sup>, une conception immanente donnant une large place aux « actions quotidiennes d'adaptation pratique »<sup>6</sup> qui ne sont pas forcément intentionnées ou conscientes. Dans la même perspective, Golsorkhi et Huault pensent que l'approche de *la stratégie comme pratique* « pourrait constituer un terrain d'application »<sup>7</sup> de la sociologie de Bourdieu. Celle-ci permettrait de relier l'activité microscopique de fabrique de la stratégie au « niveau organisationnel et plus généralement au niveau institutionnel et environnemental. »<sup>8</sup> Selon Gomez, la dynamique champ-habitus-pratique, qui est au cœur de la perspective bourdieusienne, permet de « comprendre la stratégie comme un processus collectif ».<sup>9</sup> La fabrique de la stratégie « peut alors se décomposer en une multitude de prises de position des agents »<sup>10</sup> à l'intérieur de l'organisation. Celles-ci (les prises de positions) sont déterminées par la position qu'ils occupent dans le champ (ici l'organisation). Cette position est définie par le volume et la structure des capitaux détenus<sup>11</sup> : capital bureaucratique (fonction, niveau de responsabilité, type de métier exercé, ancienneté, parcours professionnel),

---

<sup>1</sup> Ibid p. 731

<sup>2</sup> Whittington R., « The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective », *Strategic Organization*, Vol. 1, n° 1, 2003 p. 118 et Whittington R., « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, Vol. 27, n°5, 2006 p. 614

<sup>3</sup> Avec Giddens, Foucault et De Certeau. Voir Ibidem

<sup>4</sup> Seidl et Whittington identifient « six perspectives théoriques importantes dans la recherche de la stratégie comme pratique » : foucaldienne, giddensienne, réaliste critique, narratologique, bourdieusienne et wittgensteinienne, voir Seidl D., Whittington R., « Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda : Towards Taller and Flatter Ontologies », *Organization Studies*, Vol. 35, n° 10, 2014

<sup>5</sup> Chia R., Holt R., « Strategy as practical coping : a Heideggerian perspective », *Organization Studies*, Vol. 27, n° 5, 2006 p. 635

<sup>6</sup> Ibid p. 637

<sup>7</sup> Golsorkhi D., Huault I., « Pierre Bourdieu. Critique et réflexivité comme attitude analytique en sciences de gestion. », op. cit. p. 22

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Gomez M-L., « la fabrique de la stratégie dans la dynamique champ-habitus-pratique », in Golsorkhi D. (coord.), *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*, op. cit. p. 65

<sup>10</sup> Ibid p. 75

<sup>11</sup> Ibidem

capital économique (salaire, intéressement, primes, bonus, stock-options, véhicule de fonction), capital scolaire (diplômes), possession d'une expertise, de savoir faire, capital organisationnel (maîtrise de procédures et de routines), capital relationnel (appartenance à un corps, participation à des groupes de travail internes). Ainsi, la stratégie « est un enjeu de lutte entre les agents, parce que les orientations de l'organisation détermineront leur propre trajectoire »<sup>1</sup>. Cette lutte conduirait d'ailleurs à l'exercice d'une violence symbolique à l'égard des dominés surtout des cadres intermédiaires (*middle-managers*)<sup>2</sup>.

En étudiant l'impact de l'introduction du *business planing* et de système de mesure de la performance dans le département chargé des établissements culturels et des musées au sein d'un gouvernement provincial au Canada<sup>3</sup>, Oakes, Townley et Cooper montrent que le *business planing* constitue « un acte de violence symbolique »<sup>4</sup>. Présenté comme une solution technique neutre, ce dispositif de gestion, à travers « un processus de nomination, de catégorisation et de régularisation »<sup>5</sup>, « exclut certaines idées comme étant impensables, inefficaces, ou non orientées vers le client ou la recherche de recettes, tout en favorisant une vision de l'organisation comme une entreprise, objet d'un raisonnement instrumental. »<sup>6</sup> Cela conduit à la transformation de ce département d'un champ de production restreinte à un champ de grande production<sup>7</sup>, à passer d'une valorisation de la « vision d'historien à l'égard de la culture et des artefacts authentiques à un souci de génération de revenus et de visiteurs ».<sup>8</sup> Ainsi, « le capital économique devient plus important, et le capital culturel reste valorisé dans la mesure où il peut être transformé en capital économique. »<sup>9</sup> Cette injonction à attirer du monde aux musées, à générer des recettes qui remplace l'accent mis auparavant sur l'authenticité historique et culturelle comme critère d'évaluation, « a conduit certaines personnes à

---

<sup>1</sup> Gomez M-L., « A Bourdieusian Perspective on strategizing », Essec Research Center, DR-07024, novembre 2007 p. 9 in <http://core.ac.uk/download/pdf/6271255.pdf> consulté le 8/11/2015.

<sup>2</sup> Ibid p. 13

<sup>3</sup> Oakes L.S, Townley B., Cooper D.J., « Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n° 2, 1998. « Les business plan, annoncés en 1993 dans la présentation du budget par le trésorier de la province, ont été préconisés comme un moyen de contrôler les dépenses et d'introduire la « reddition des comptes » dans les opérations provinciales. » Ibid p. 258.

<sup>4</sup> Ibid p. 277

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibid p. 271

<sup>7</sup> Pour la distinction entre les deux, voir plus haut.

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Ibidem

essayer de se refaire, tandis que d'autres ont eu la possibilité de cesser de contribuer ou se sont retirés complètement. »<sup>1</sup>

#### 4. Les apports pour la théorie des organisations

En 1983, DiMaggio et Powell publient un article<sup>2</sup> où ils essaient d'identifier « ce qui rend les organisations si semblables »<sup>3</sup>. Ils y mobilisent le concept de champ organisationnel qu'ils définissent comme « ces organisations qui, dans l'ensemble, constituent une sphère reconnue de la vie institutionnelle : les fournisseurs-clés, les consommateurs de ressources et de produits, les agences de réglementation, et les autres organisations qui produisent des services et des produits similaires. »<sup>4</sup> Ils ajoutent que si ces champs se caractérisent par la diversité au début, ils finissent par connaître, par la suite, « une poussée inexorable vers l'homogénéisation. »<sup>5</sup> Cet isomorphisme (c'est le concept qu'ils utilisent pour désigner cette homogénéisation) s'accomplit de moins en moins sous la pression de la concurrence (comme le pensait Weber) ou du besoin d'être plus efficace mais de plus en plus par la coercition, le mimétisme ou la professionnalisation.<sup>6</sup> Les thèses néo institutionnalistes défendues par cet article ont eu une grande influence dans le champ des études organisationnelles. Le concept de champ organisationnel (au côté de celui d'isomorphisme institutionnel) va ainsi connaître une large diffusion et sera largement repris et appliqué. Si Bourdieu n'est pas cité dans cet article, sa sociologie aurait été l'une des sources d'inspiration de ses auteurs. L'un des deux (Powell) affirment ainsi qu'ils « se sont inspirés de la conception de Bourdieu du champ. »<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid p. 277

<sup>2</sup> DiMaggio P. J., Powell W. W., «The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», op. cit.

<sup>3</sup> Ibid p. 147

<sup>4</sup> Ibid p. 148

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ce qui correspond aux trois formes d'isomorphisme institutionnel identifiées par DiMaggio et Powell : coercitif, mimétique et normatif. Ibid p. 150

<sup>7</sup> Voir la version avant publication de Powell W., Colyvas J., « New institutionalism », In Clegg S., Bailey J., (dir.), *International encyclopedia of organization studies*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2008, disponible in <http://www.stanford.edu/group/song/papers/NewInstitutionalism.pdf> consulté le 20/11/2015. Emirbayer et Johnson affirment que « c'était DiMaggio, qui a contribué à l'interprétation de l'œuvre de Bourdieu pour les sociologues américains avant la traduction de la *Distinction* en 1984, qui fut le premier à utiliser le concept de champ organisationnel. Dans un premier article (1983 : 149 ), il a proposé de penser le champ organisationnel, « dans le double sens donné par Bourdieu à « champ », pour signifier à la fois un objectif commun et une arène de stratégie et de conflit. » Bien que le concept soit maintenant largement utilisé dans la théorie des organisations, seuls quelques chercheurs, à côté de DiMaggio, ont reconnu le lien initial entre le concept de champ de Bourdieu et celui de champ organisationnel ». Emirbayer M., Johnson V., « Bourdieu and Organizational Analysis », op. cit. p. 3

Néanmoins, Emirbayer et Johnson pensent que cet usage du concept de champ par le courant néo institutionnaliste, qui s'est réduit au seul niveau inter-organisationnel, limite son utilité potentielle<sup>1</sup>. Ainsi, une perspective théorique fondée sur ce concept doit s'appliquer, non seulement à l'analyse d'un ensemble d'organisation, mais aussi aux « configurations sociales dans lesquelles les champs organisationnels sont eux-mêmes encastés - configurations trop souvent désignées par des termes vagues comme « l'économie » ou « la sphère politique », mais analysées en détail par Bourdieu comme un système de champs semi-autonomes - ainsi qu'aux organisations elles-mêmes. »<sup>2</sup> En plus, le concept de champ perd son « pouvoir explicatif en étant séparé des concepts bourdieusiens de capital et d'habitus qui l'accompagnent et en étant importé tout seul dans la théorie des organisations. »<sup>3</sup> Ainsi, le « champ n'est, par définition, rien d'autre que ces relations sociales produites par un accès différencié à un type particulier, dominant de capital. (...) Tout comme l'usage du concept de champ en l'absence du concept de capital, limite sa force et sa rigueur analytiques, le concept de champ déployé sans celui d'habitus empêche la recherche organisationnelle de concrétiser les avancées majeures de la perspective bourdieusienne, en particulier un lien entre passé et présent sociaux; une alternative à la fois aux théories déterministes et volontaristes de l'action; et un lien entre les niveaux micro et macro de l'analyse. »<sup>4</sup>

Emirbayer et Johnson proposent donc d'« exploiter pleinement les potentialités théoriques et empiriques inhérentes aux écrits de Pierre Bourdieu »<sup>5</sup> à travers un usage relationnel des concepts qui en sont issus. Plutôt que l'emprunt fragmentaire de son travail<sup>6</sup>, il s'agit d'utiliser le système capital-champ-habitus dans son ensemble.

---

<sup>1</sup> Emirbayer M., Johnson V., « Bourdieu and Organizational Analysis », op. cit. p. 3

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibid p. 37

<sup>5</sup> Ibid p. 1

<sup>6</sup> Ibid p. 5. Cette remarque sur l'usage du cadre théorique bourdieusien a été aussi formulée par Golsorkhi et Huault : « La transposition des concepts bourdieusiens en sciences de gestion en effet s'est, pour l'instant, traditionnellement opérée de manière instrumentale et sélective, les réduisant à une « boîte à outils », ébranlant ainsi la dynamique d'ensemble et son esprit critique. » Golsorkhi D., Huault I., « Pierre Bourdieu. Critique et réflexivité comme attitude analytique en sciences de gestion. », op. cit. p. 28

Des recherches empiriques ont mis en application cet usage relationnel de la sociologie de Pierre Bourdieu. Ainsi Wright<sup>1</sup> prend pour exemple la *first class County cricket* en Angleterre pour montrer comment « la position des agents dans le champ, les rapports de production en son sein et le contexte social façonnent (*shape*) i) la formation des institutions et ii) le changement institutionnel »<sup>2</sup>.

Kerr et Robinson mobilisent le concept d'hystérésis chez Bourdieu<sup>3</sup>, « pour comprendre la dissidence, et l'acquiescement à la domination dans une période spécifique de transition sociale et organisationnelle »<sup>4</sup> à travers l'exemple d'une organisation internationale, dont le siège se trouve à Londres, opérant en Ukraine lors de la transition postsoviétique (qu'ils désignent sous le nom de « Corporation »). Ils montrent que l'effet hystérésis permet une reproduction créative de l'habitus des dissidents<sup>5</sup>. En effet, ceux qui sont nés, ont fait leurs études et travaillaient en Union soviétique, sont « capables de percevoir les homologues entre les pratiques de la Corporation et les pratiques familières de la période soviétique. »<sup>6</sup> Alors que la jeune génération d'ukrainiens (qui a fait ses études et travaillait après la chute de l'Union soviétique) en est incapable.

## 5. Bourdieu et la gestion des ressources humaines

La recherche sur les carrières est l'un des domaines de la gestion des ressources humaines où la sociologie de Bourdieu est mobilisée. L'une des

---

<sup>1</sup> Wright A., « Domination in Organizational Fields : It's Just Not Cricket », *Organization*, Vol. 16, n° 6, 2009

<sup>2</sup> Ibid p. 856

<sup>3</sup> Ce concept renvoie à une inertie des habitus qui, malgré le dépérissement ou l'affaiblissement des dispositions, « ont une tendance spontanée (inscrite dans la biologie) à perpétuer des structures correspondantes à leurs conditions de production. En conséquence, il peut arriver que, selon le paradigme de Don Quichotte, les dispositions soient en désaccord avec le champ et les « attentes collectives » qui sont constitutives de sa normalité. » Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, op. cit., p. 231. Ainsi l'hystérésis naît du décalage entre l'habitus de l'agent et son environnement social, du fait de la disparition des conditions sociales qui l'ont produit (l'habitus). Ce qui peut conduire à un dérèglement du comportement de l'agent comme Don Quichotte : « Don Quichotte, c'est celui dont l'habitus correspond à un état dépassé de l'ordre social et qui perpétue des dispositions qui tournent à vide. Il y a bizarrement du Don Quichotte chez tout vieillard : le ronchonnement des vieillards, c'est la nostalgie d'un ordre disparu dans lequel l'habitus était comme un poisson dans l'eau et, inversement les moments de bonheur, d'euphorie sont les moments où il y a coïncidence entre l'habitus et le monde, quand le monde répond au quart de tour aux attentes de l'habitus. » Extrait d'un *Entretien de Bourdieu avec Roger Chartier*, in « Les lundis de l'histoire », France Culture, mai 1997 (à la publication des *Méditations pascaliennes*) Rediffusé sur France Culture le 3 août 2002. Voir <http://www.homme-moderne.org/societe/socio/bourdieu/lexique/d/donquichotte.html> (consulté le 24/11/2015)

<sup>4</sup> Kerr R., Robinson S., « The Hysteresis Effect as Creative Adaptation of the Habitus: Dissent and Transition to the 'Corporate' in Post-Soviet Ukraine », *Organization*, Vol. 16, n° 6, 2009 p. 829

<sup>5</sup> Ibid p. 830

<sup>6</sup> Ibid p. 838

contributions les plus intéressantes est celle d'une équipe de chercheurs autrichiens. Pour ces derniers, dans un champ d'étude scindé entre une recherche axée sur l'individu, et une autre centrée sur les facteurs extra individuels<sup>1</sup>, l'apport de Bourdieu offre une relation réflexive entre l'action et la structure et permet de mener une analyse multi-niveaux, d'aller au-delà de l'organisation en tant que principal point de référence, d'éviter de choisir entre carrière objective et carrière subjective, entre niveau micro et macro et d'inclure des aspects négligés comme la distribution du pouvoir et les inégalités sociales<sup>2</sup>. Cette perspective s'articule autour de trois concepts fondamentaux :

- **Le champ de carrière** : est le « contexte social dans lequel les individus appartenant à la population active, munis d'un portefeuille spécifique de capitaux pertinents pour le champ, essaient de maintenir ou d'améliorer leur place dans le réseau (...) des positions liées au travail à travers un ensemble structuré de pratiques permis et contraint par les règles du champ, qui contribue à son tour, au façonnement de ces mêmes règles. »<sup>3</sup> Ce concept permet de concevoir le déroulement des carrières dans un cadre plus large que l'organisation, la profession ou le poste<sup>4</sup>. Le champ de carrière est constitué d'un ensemble de sous champs. En croisant deux dimensions la liaison *coupling*<sup>5</sup> et la stabilité<sup>6</sup>, quatre types idéaux de sous-champs ont été identifiés<sup>7</sup> : le monde de l'entreprise, le professionnalisme librement flottant *Free-floating professionalism*<sup>8</sup>, l'auto-emploi et la flexibilité chronique. Chaque sous-champ se caractérise par ses propres règles de jeu et par une combinaison particulière de capitaux.<sup>9</sup> Si le sous-champ du monde de l'entreprise occupe encore une position de premier plan, les transformations

<sup>1</sup> Chudzikowski K., Mayrhofer W., « In search of the blue flower? Grand social theories and career research: The case of Bourdieu's theory of practice », *Human Relations*, Vol. 64, n° 1, 2011 p. 20

<sup>2</sup> Mayrhofer W., Iellatchitch A., Meyer M., Steyrer J., Schiffinger M., Strunk G., « Going beyond the individual: Some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice », *Journal of Management Development*, Vol. 2 , n° 9, 2004 p. 873

<sup>3</sup> Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M., « Career Fields: A Small Step Towards a Grand Theory? », *International Review of Human Resource Management*, Vol. 14, n° 5, 2003 p. 732

<sup>4</sup> Ibid p. 732-33

<sup>5</sup> « The *coupling dimension* focuses on the closeness of relationship and the degree of mutual influence between the focal actor and the other actor(s) in the configuration. » Ibid p. 740

<sup>6</sup> « The *stability dimension* focuses on changes over time in the configuration of relationships between the focal actor and other relevant actors» Ibid p. 740-41

<sup>7</sup> Ibid p. 741-42

<sup>8</sup> « *Free-floating professionalism* is exemplified by specialists working for different customers. They have relations with only one customer at a time. In most cases, the customer is an organization.» Ibid p. 741

<sup>9</sup> Ibid p. 742

qu'ont connues les sociétés occidentales depuis les années 70, ont fait que les deux sous-champs, du professionnalisme librement flottant et de l'auto-emploi, gagnent de l'importance.<sup>1</sup>

- **Le capital de carrière** : « consiste en les différents modes de soutien obtenues par les individus, qu'ils ont à leur disposition et qu'ils peuvent investir pour avoir davantage de succès dans leur carrière. Le capital de carrière est une combinaison des trois types génériques de capitaux identifiés par Bourdieu : économique, social et le capital culturel. »<sup>2</sup> Il est « le type particulier de capital valorisé au sein des champs de carrière. »<sup>3</sup>
- **L'habitus de carrière** : « est un habitus « adapté » à un champ de carrière particulier et peut être défini par les dispositions qui tendent à se réaliser « automatiquement » au sein d'un champ de carrière. Un habitus de carrière particulier garantit qu'un agent agit, perçoit et pense selon les règles du champ, et que ses déplacements à l'intérieur du champ de carrière apparaissent comme la voie « naturelle ». Évidemment, les agents qui ont des positions dominantes dans un champ sont le prototype de porteur d'habitus de carrière spécifique à ce champ. (...) L'idée de progression et un désir d'évolution sont centraux dans l'habitus de carrière »<sup>4</sup>. Cette « évolution peut prendre différentes formes en fonction des règles du champ : gravir l'échelle hiérarchique, accroître la réputation ou le niveau d'expertise, etc. »<sup>5</sup> L'habitus de carrière a quatre caractéristiques : « il est en grande partie inconscient pour le porteur, il est stable dans le temps, il est l'incorporation des structures sociales et il implique et permet une action stratégique dans un champ de carrière. »<sup>6</sup> L'habitus de carrière prend donc racine dans l'histoire et le parcours de l'individu. En s'appuyant sur l'analyse d'une base de données de diplômés d'écoles de commerce et de l'école polytechnique autrichiennes, cette équipe de chercheurs montrent qu'un « milieu d'origine *parental*

---

<sup>1</sup> Ibid p. 745-46

<sup>2</sup> Ibid p. 733

<sup>3</sup> Ibid p. 734

<sup>4</sup> Ibid p. 738-39

<sup>5</sup> Ibid p. 739

<sup>6</sup> Tellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M., « Career Habitus Revisited. Complicated and Incomprehensible Answers to Questions Nobody Asked? », Papier présenté au 21<sup>ème</sup> colloque de l'European Group for Organizational Studies (EGOS), Berlin, Allemagne, 30 Juin - 2 Juillet 2005, disponible in [http://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/vicapp/egos\\_2005\\_habitus\\_revisited.pdf](http://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/vicapp/egos_2005_habitus_revisited.pdf) (consulté le 09/12/2015)

*background* « meilleur » et une origine sociale plus urbaine favorisent un comportement culturel plus prestigieux à la fois à l'adolescence et à l'âge adulte, augmentant ainsi le capital symbolique des individus dans le champ de carrière »<sup>1</sup>.

Dans ce même domaine de recherche (celui des carrières), d'autres chercheurs ont mobilisé la perspective bourdieusienne. Ainsi Lindh et Dahlin montre son utilité pour les conseillers d'orientation *career counselor* suédois, puisqu'elle leur permet, dans un contexte où les conditions de travail changent rapidement, de comprendre l'individu, l'organisation et la société<sup>2</sup>. Quant à Özbilgin, Kuskü et Erdoğan, ils s'appuient sur la sociologie de Bourdieu pour distinguer entre trois niveaux d'analyse des facteurs influençant les choix de carrière<sup>3</sup> : le niveau micro impliquant « des facteurs tels que la puissance d'agir *agency* individuelle, les dispositions et les différentes formes de capitaux »<sup>4</sup>, le niveau méso impliquant l'*habitus* et le niveau macro impliquant « les conditions structurelles qui inhibent ou renforcent le choix de la carrière »<sup>5</sup>. Ils montrent, en se basant sur l'analyse des résultats d'une enquête par questionnaire sur le choix de carrière d'étudiants en MBA de trois pays différents, que ces derniers « considèrent l'impact des conditions structurelles sur leurs choix de carrière comme étant moins significatif que celui de leur propre capital humain et de leur propre capacité de faire des choix libres. »<sup>6</sup> Autrement dit, ces étudiants présentent les micro-influences comme plus importantes dans leurs choix de carrière que les méso ou macro influences.<sup>7</sup> Cette croyance, partagée dans les trois contextes nationaux, révèle, selon ces chercheurs, la domination globale de l'idéologie néolibérale avec ses discours sur le *self made man*, la méritocratie et le choix rationnel et sans contrainte dans des marchés dérégulés.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Lindh G., Dahlin E.. « A Swedish perspective on the importance of Bourdieu's theories of career counseling », *Journal of Employment Counseling*, Vol. 37, n°4, 2000 p. 203

<sup>3</sup> Özbilgin M., Kuskü F., Erdoğan N., « Explaining influences on career 'choice': The case of MBA students in comparative perspective. », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, n° 11, 2005. Disponible in <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=intlvf> (Consulté le 10/12/2015).

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

La gestion de la diversité est un autre aspect de la gestion des ressources humaines où la sociologie de Bourdieu a été mobilisée. Ainsi Tatli étudie la gestion de la diversité dans le secteur privé en Grande-Bretagne, en mobilisant le concept de champ chez Bourdieu et en s'appuyant sur l'analyse de contenu d'entretiens semi-directifs avec des managers de la diversité dans de grandes entreprises privées.<sup>1</sup> Dans une optique plus globale, Tatli et Ozbilgin s'intéressent à tous les acteurs clés dans le domaine de la diversité et de l'égalité au travail en Grande-Bretagne.<sup>2</sup> Ils mobilisent aussi le concept de champ chez Bourdieu pour penser les rapports entre eux. A partir de l'analyse du contenu d'entretiens avec des représentants d'organisations influentes dans ces questions, ils montrent que les luttes entre les acteurs clés à l'intérieur du champ de l'égalité et de la diversité s'organisent autour de deux oppositions : le volontarisme vs la régulation<sup>3</sup> et l'individualisme vs le collectivisme.

Dans le domaine de la gestion internationale des ressources humaines, Siebers, Kamoche et Li<sup>4</sup> mobilisent le concept bourdieusien de violence symbolique pour appréhender le transfert de pratiques ethnocentriques<sup>5</sup> de gestion des ressources humaines dans des filiales chinoises de multinationales de la distribution. Ils s'appuient sur l'étude de cas de six filiales pour montrer que ce transfert est possible grâce à la complicité des managers locaux<sup>6</sup>. Ceux-ci font, en effet, l'objet d'une violence symbolique qui les transforme en des « instruments de transmission de pratiques ethnocentriques de gestion. »<sup>7</sup> Cette violence s'exerce à travers la méconnaissance, par ces managers, des objectifs réels de ces pratiques qui visent, en fait, à légitimer le contrôle des filiales par les maisons-mère.<sup>8</sup> Ces cadres acceptent,

---

<sup>1</sup> Tatli A., « A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK », *British Journal of Management*, Vol. 22, n° 2, 2011

<sup>2</sup> Özbilgin M., Tatli A., « Mapping out the field of equality and diversity: rise of individualism and voluntarism », *Human Relations*, Vol. 64, n° 9, 2011

<sup>3</sup> « Voluntarism is the political philosophy that institutions should take actions without constraints and coercive measures (Verba et al., 1995). Conversely, regulation as a political philosophy is underpinned by the recognition that institutional decisions and processes should be controlled through state laws or institutional rules (Stigler, 1971). » Ibid p. 1234

<sup>4</sup> Siebers L.Q., Kamoche K., Li F., « Transferring management practices to China: a Bourdieusian critique of ethnocentricity. », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, n° 5, 2015

<sup>5</sup> « Ethnocentric multinationals were originally identified as those who appointed home country nationals to key executive positions in overseas affiliates (Perlmutter 1969). Beyond the use of home-country nationals, an ethnocentric approach is also evident in the way multinational firms impose on their subsidiaries the cultural norms that define the way they organise work (Hofstede 2001). Within the international business and strategy fields, it is also understood in terms of a country-of-origin bias (e.g. Ferner 1997; Harzing and Sorge 2003). » Ibid p. 552-53

<sup>6</sup> Ibid p. 551

<sup>7</sup> Ibid p. 552

<sup>8</sup> Ibidem

en effet, leur supériorité supposée face aux pratiques indigènes.<sup>1</sup> Leur capacité de résistance est limitée par l'usage du contrôle normatif d'une part et par les rémunérations attractives et les perspectives de carrière qui génèrent du capital pour ces managers d'autre part.<sup>2</sup>

Dans le domaine de l'étude de la fonction ressources humaines, Caldwell mobilise le concept bourdieusien de capital symbolique pour comprendre l'attrait des directeurs des ressources humaines en Grande Bretagne pour l'accès au conseil d'administration.<sup>3</sup> En effet, « bien qu'il existe de plus en plus d'autres mécanismes formels et de forums (par exemple les comités exécutifs, les réseaux personnels) en dehors de la salle de réunion du conseil d'administration pour les directeurs des ressources humaines pour exercer leur influence, il semble que le «capital symbolique» de la reconnaissance et de l'estime du conseil d'administration conserve encore une énorme importance et un attrait rhétorique pour la profession.»<sup>4</sup> Ainsi « la salle du conseil d'administration est l'épiphénomène symbolique d'une profession qui est toujours à la recherche de son identité et sa légitimité ; elle est la sphère du capital symbolique perçu. »<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Ibidp. 558

<sup>2</sup> Ibid p. 551

<sup>3</sup> Caldwell R., « HR directors in UK boardrooms. A search for strategic influence or symbolic capital? », *Employee Relations*, Vol. 33, n°1, 2011

<sup>4</sup> Ibid p. 40

<sup>5</sup> Ibid p. 60

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre a été l'occasion de présenter le cadre théorique de ce travail de recherche. Nous avons montré les limites des approches dominantes de l'action du dirigeant. La théorie de l'agence et l'économie néo-institutionnelle nous offrent un agent, quasiment sans enracinement social ou historique. Si la sociologie néo-institutionnelle présente une perspective intéressante, elle manque néanmoins d'une théorie du pouvoir et d'un cadre conceptuel qui permet de penser à la fois l'action de la structure et puissance d'agir des agents. Quant au culturalisme, il essentialise la culture, élude les questions de pouvoir, et il est, cependant, eurocentrique.

Articulée autour de trois concepts centraux (capital, champ et habitus), la sociologie de Pierre Bourdieu offre un cadre conceptuel alternatif à ces approches. En effet, elle permet d'inscrire l'agent dans son contexte socio-historique et dans un réseau de rapports de pouvoir et de domination. Elle tient compte de sa puissance d'agir sans reproduire l'anthropologie imaginaire d'un sujet transcendantal. Elle intègre aussi le symbolique sans tomber dans le piège du déterminisme culturaliste et son essentialisation de la culture.

La sociologie de Pierre Bourdieu est de plus en plus mobilisée par les chercheurs en science de gestion. Cet intérêt croissant s'insère dans le cadre de stratégies de subversion du champ des études managériales. En effet, la crise du courant dominant managérial encourage le déploiement. Mais au-delà des enjeux de luttes à l'intérieur du champ, la sociologie de Bourdieu comporte des apports intéressants : elle permet de lier les niveaux d'analyse, d'intégrer les rapports de domination et de penser à la fois l'effet de la structure et la puissance d'agir des agents. Ces éléments sont présents dans les travaux qui s'en inspirent dans les disciplines managériales. En marketing, elle offre un modèle explicatif du comportement du consommateur. En comptabilité, elle permet de faire avancer la connaissance sur la naissance et l'évolution de la comptabilité et de la profession comptable. En stratégie, elle participe à enraciner la stratégie dans l'activité pratique des agents. En théorie des organisations, elle renouvelle la conception de l'organisation et des rapports inter-organisationnels. En gestion des ressources humaines, elle offre une perspective intéressante pour appréhender les carrières, la diversité dans le travail et les enjeux liés à la fonction ressources humaines.

L'articulation du concept de dispositif de gestion des ressources humaines avec le cadre théorique bourdieusien présenté dans ce chapitre nous permet de construire le cadre d'analyse ainsi que la méthodologie de la recherche. Cela fait l'objet du chapitre suivant.

# Chapitre V- Cadre d'analyse et méthodologie de la recherche

---

Le premier chapitre a été l'occasion de montrer l'ancrage social et historique du dirigeant. Le second chapitre nous a permis de conceptualiser la gestion des ressources humaines en terme de dispositif. Le troisième chapitre nous a servi à la contextualisation de notre problématique de recherche dans le cas marocain. Dans le quatrième chapitre, nous avons adopté un cadre théorique bourdieusien pour appréhender le dirigeant. Ce chapitre formule le cadre d'analyse de la recherche duquel découlent les hypothèses et la méthodologie de recherche.

Dans un premier temps, en nous appuyant sur une synthèse du contenu des chapitres précédents, nous formulons les hypothèses de recherche. Au nombre de six, celles-ci permettent de répondre à la question centrale de ce travail. Le cadre d'analyse retenu s'inscrit dans le cadre de la sociologie de Pierre Bourdieu.

Nous présentons ensuite la méthodologie de recherche qui mobilise une technique quantitative. Elle s'appuie sur l'analyse statistique de données collectées au moyen d'un questionnaire administré à un échantillon de cadres dirigeants de grandes entreprises marocaines. Afin de vérifier les hypothèses de recherche, l'analyse des données est menée à travers des traitements statistiques univariés, bivariés ainsi que l'analyse factorielle des correspondances multiples.

## I. Cadre d'analyse et hypothèses de la recherche

La problématique centrale de ce travail de recherche se résume essentiellement à la question suivante : *Y-a-t-il un lien entre le profil sociologique des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines et leur opinion à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines ?* Pour formuler les hypothèses de recherche, nous procédons à une synthèse du contenu des chapitres précédents.

### A. Le dirigeant comme agent social

Dans le *premier chapitre*, nous avons mis en évidence l'encastrement social et historique du dirigeant. Ainsi l'émergence de la fonction de dirigeant est le fruit d'un processus historique qui a conduit au développement de la grande entreprise. L'accès à cette fonction est lié à des facteurs sociologiques : l'appartenance à un milieu social, la détention d'un capital scolaire spécifique et/ou le passage par des institutions scolaires déterminées ou la poursuite d'un type particulier de carrière, l'appartenance à un réseau etc. Le dirigeant apparaît comme un agent social. Ses opinions, attitudes et comportements trouvent leurs origines dans ses conditions sociales d'existence.<sup>1</sup>

Dans le *quatrième chapitre*, nous avons montré que les approches dominantes dans l'étude du dirigeant soient éludent cette réalité (la théorie de l'agence et l'économie néo-institutionnelle), soient l'appréhendent d'une manière inadéquate (sociologie néo-institutionnelle et le culturalisme). Nous avons donc cherché un cadre théorique alternatif qui permet d'approcher d'une manière plus réaliste notre objet de recherche. Notre choix s'est alors porté sur la sociologie de Pierre Bourdieu. Celui-ci s'était, d'ailleurs, intéressé au patronat dans les années 70 puisqu'il avait produit (avec Monique de Saint Martin) une étude sur la question<sup>2</sup> dont les résultats ont été mobilisés au *premier chapitre* pour montrer, par exemple, l'importance des mécanismes de reproduction sociale au sein des milieux dirigeants des grandes entreprises.

Dans le *troisième chapitre*, nous nous sommes intéressés de près au contexte marocain. Nous avons mis en évidence à partir de la littérature, le poids des facteurs

---

<sup>1</sup> Renvoi est fait à la célèbre phrase de Marx : « Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être; c'est inversement leur être social qui détermine leur conscience » dans sa préface de Marx K., *Contribution à la critique de l'économie politique*, Éditions sociales, Paris, 1972 (paru en 1859)

<sup>2</sup> Bourdieu P., de Saint Martin M., «Le Patronat», op. cit.

sociologiques dans l'accès aux fonctions de direction dans les grandes entreprises marocaines. Deux de ces facteurs ont attiré notre attention : le poids des origines sociales et celui de la formation à l'étranger. D'où les deux premières hypothèses de recherche :

***H1 : La majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a suivi une formation à l'étranger.***

***H2 : Une minorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines est issue des classes populaires.***

## **B. Le champ du pouvoir managérial**

Dans le *premier chapitre*, nous avons suggéré que l'univers des cadres dirigeants est structuré par des oppositions et des rapports de force. Dans ce cadre, la sociologie de Pierre Bourdieu, comme cela a été démontré au *quatrième chapitre*, nous offre une « théorie du pouvoir » à travers les concepts de capital et de champ. Ce dernier a d'ailleurs été mobilisé par Bourdieu pour penser le patronat comme un groupe social « traversé par des luttes entre détenteurs de formes différentes de capitaux, en particulier de capitaux scolaires »<sup>1</sup>.

Pour mieux appréhender notre objet de recherche, nous recourons au concept bourdieusien de champ du pouvoir. Celui-ci est « un champ de forces défini dans sa structure par l'état du rapport de force entre des formes de pouvoir, ou des espèces de capital différentes. Il est aussi inséparablement un champ de luttes pour le pouvoir entre des détenteurs de pouvoirs différents, un espace de jeu où des agents et des institutions ayant en commun de posséder une quantité de capital spécifique (économique, culturel, notamment) suffisante pour occuper des positions dominantes au sein de leurs champs respectifs, s'affrontent dans des stratégies destinées à conserver ou à transformer ce rapport de force. »<sup>2</sup> Si cette idée d'un espace de lutte entre les dominants s'applique à l'échelle du monde social, elle a été aussi mobilisée à une échelle plus réduite. Ainsi, le champ du grand patronat est celui du pouvoir économique<sup>3</sup>. Dans les *Structures sociales de l'économie*, Bourdieu parle, à partir de l'étude de cas d'une grande entreprise de production de ciment, de champ du pouvoir

---

<sup>1</sup> Lebaron F., « La sociologie de Pierre Bourdieu face aux sciences économiques », op. cit.

<sup>2</sup> Bourdieu P., *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Editions Minuit, Paris, 1989 p. 375

<sup>3</sup> Ibid pp. 428-510

dans l'entreprise.<sup>1</sup> Emirbayer et Johnson suggèrent que lorsqu'un champ organisationnel « atteint un niveau minimal de complexité, ce dernier développe une sorte de champ interne du pouvoir, ou ce que nous pourrions parfois appeler un espace de lutte pour le pouvoir organisationnel. »<sup>2</sup> Ils donnent l'exemple des grands ateliers ou maisons de couture (par exemple Chanel, Hermès) qui constituent « le noyau interne de l'industrie internationale de la mode »<sup>3</sup>. Par analogie, *le champ du pouvoir managérial est un espace de lutte entre les détenteurs du pouvoir managérial dans les grandes entreprises*<sup>4</sup>. Comme tous les champs, le champ du pouvoir managérial est structuré par l'opposition entre des dominants dotés d'un volume de capital élevé et des dominés moins pourvus de capital. Les espèces de capitaux en jeu sont non seulement les formes génériques (économique, culturel et social) mais aussi celles qui sont spécifiques au champ comme le capital bureaucratique (niveau hiérarchique, ancienneté, type de carrière...).

Dans le *troisième chapitre*, nous avons mis l'accent sur l'importance de l'origine sociale et du lieu de formation non seulement dans l'accès aux fonctions de direction dans les grandes entreprises marocaines mais aussi dans les différenciations qui structurent l'univers des cadres dirigeants. D'où les deux hypothèses suivantes :

***H3- Une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une origine sociale élevée.***

***H4- Une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une formation dans un établissement supérieur à l'étranger.***

### **C. Le champ du pouvoir managérial et les dispositifs de gestion des ressources humaines**

Dans le *second chapitre*, en s'appuyant sur des travaux en sociologie de gestion, nous avons conceptualisé, la gestion des ressources humaines en terme de dispositif c'est-à-dire d'agencement de discours et de techniques (ou d'outils) qui vise à discipliner les salariés. Mais la mobilisation du concept foucauldien de dispositif ne peut nous cacher ses limites. Ainsi, « à trop focaliser sur les dispositifs, on ne voit guère les individus et les groupes sociaux qui sont derrière leur mise en place, ou qui assurent leur fonctionnement continu. L'inertie inhérente aux

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, op. cit. p. 335

<sup>2</sup> Emirbayer M., Johnson V., « Bourdieu and Organizational Analysis », op. cit., p. 13

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Nous utilisons le concept de pouvoir managérial au lieu de pouvoir économique pour désigner un pouvoir qui déborde les seuls n°1 (ou patron) pour englober toute l'élite managériale.

dispositifs fait oublier les individus et les groupes responsables pour la continuité de leurs effets. »<sup>1</sup> En effet, « l'important ce ne sont pas les dispositifs eux-mêmes, mais les rapports de force qui se jouent grâce à eux, selon l'histoire, selon les champs, selon les rapports entre différents champs, et qui favorisent certains individus ou groupes sociaux par rapport à d'autres. »<sup>2</sup>

Ainsi, l'une des conclusions du *second chapitre* est que la diffusion des dispositifs de gestion (dont les dispositifs de gestion des ressources humaines) se fait dans le cadre d'un espace gestionnaire occupé par trois acteurs : les enseignants chercheurs, les consultants, et les managers. En effet, ces derniers (les managers) se les approprient dans le but de légitimer leur pouvoir à l'intérieur des organisations qu'ils conduisent. Dans le *troisième chapitre*, il a été démontré que la diffusion et l'implantation des dispositifs de gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises marocaines ont progressé durant les deux dernières décennies. Ceci n'a pas été possible sans le changement du contexte général (la libéralisation de l'économie), sans l'action consciente de groupes ou d'agents sociaux dans le monde de l'enseignement supérieur (les promoteurs de la gestion en tant que discipline autonome), du conseil (les cabinets de conseil étrangers ou locaux) et de l'entreprise (rôle de l'AGEF et des multinationales) mais aussi sans l'adhésion des hauts managers des grandes entreprises marocaines qui s'insère dans le cadre d'une stratégie de légitimation de leur pouvoir. D'où la cinquième hypothèse de recherche : ***H5- La majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a une prise de position favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines.***

En effet, pour fonctionner, les dispositifs de gestion des ressources humaines s'appuient sur un ensemble de dispositions des agents sociaux. Si celles-ci (les dispositions) sont partiellement forgées par les dispositifs eux-mêmes<sup>3</sup>, il n'en demeure pas moins qu'elles sont aussi le résultat de tout un processus de socialisation qui commence dans le milieu social d'origine (habitus primaire) et se poursuit lors du parcours qui mène à la position actuelle (habitus secondaire).

---

<sup>1</sup> Ducourant H., Éloire F., « Entretien avec Marie-France Garcia-Parpet, autour de la sociologie économique, avec Pierre Bourdieu », *Revue Française de Socio-Économie*, 2014/1, n° 13, p. 188

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Maugeri S., « Sociologie de la gestion et de ses dispositifs : vers une critique de la raison actionnariale » in Metzger J-L., Benedetto-Meyer M. (dir.), *Gestion et société. Regards sociologiques*, Edition L'Harmattan, Paris, 2008 p. 177

Comme cela a été indiqué au *quatrième chapitre*, les acquis de la sociologie de Pierre Bourdieu sont d'un grand intérêt pour l'analyse du lien entre le profil sociologique du dirigeant et ses prises de position. En effet, celles-ci sont générées par les dispositions (habitus) correspondant à la position occupée dans le champ et qui est elle-même liée à la structure de distribution du capital elle-même produit d'une histoire particulière<sup>1</sup>. Ainsi, Bourdieu pense qu'« évoquer le déclin des propriétaires et la montée des gestionnaires<sup>2</sup>, c'est prendre parti implicitement sur le sens de l'histoire »<sup>3</sup>, ce qui « constitue par soi une prise de position dans la lutte politique »<sup>4</sup> qui oppose les deux pôles du champ du pouvoir économique (patrons d'Etat et patrons du privé<sup>5</sup>), « et qui a pour enjeu la définition de l'exercice légitime du pouvoir économique et des titres légitimes de l'accès à ce pouvoir. »<sup>6</sup> Dans son étude du cas d'une grande entreprise de production de ciment (évoqué plus haut), Bourdieu avait constaté que « les différents membres de la direction avaient, sur l'entreprise et surtout sur son avenir, des points de vue qui dépendaient étroitement de leur position dans l'entreprise et de leur capital scolaire. »<sup>7</sup>

Dans la même perspective, le champ du pouvoir managérial, comme tous les champs, est un espace de lutte entre dominants et dominés. Les premiers cherchent à conserver l'état actuel des rapports de force, alors que les seconds ont tendance à suivre des stratégies de subversion<sup>8</sup>. Vu le rôle important des dispositifs de gestion des ressources humaines dans la légitimation du pouvoir managérial, les prises de position les moins « enthousiastes » à leur égard sont liées à une position dominée dans le champ. D'où la dernière hypothèse de recherche :

***H6- Une prise de position moins favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines est liée à une position dominée dans le champ du pouvoir managérial.***

---

<sup>1</sup> D'où l'importance d'une approche historique. Pour Bourdieu, « l'histoire est l'inconscient du champ ».

<sup>2</sup> C'est la position de Berle et Means. Voir le premier chapitre, section I.

<sup>3</sup> Bourdieu P., *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, op. cit. p. 459

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Voir le premier chapitre, section II.

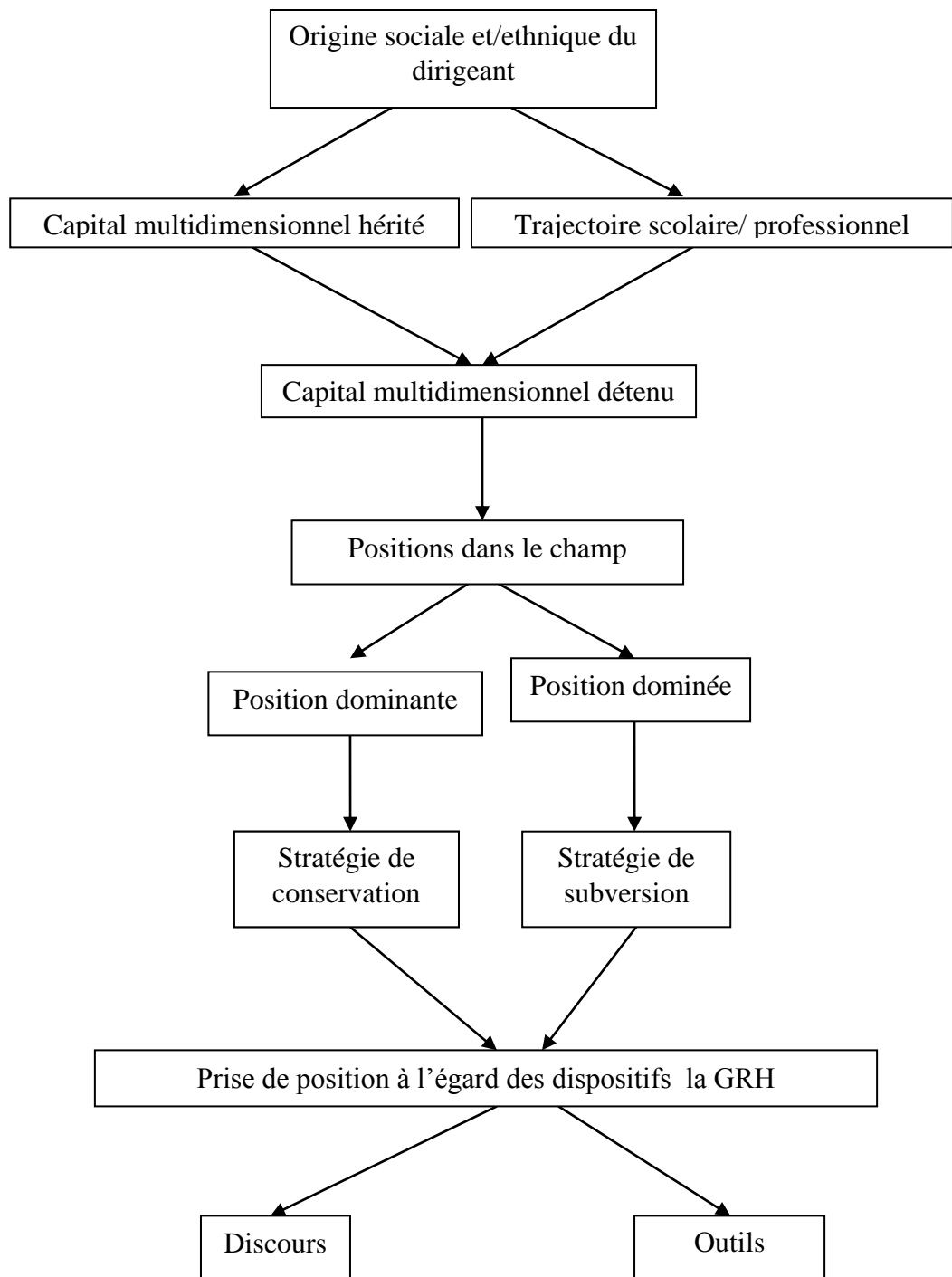
<sup>6</sup> Bourdieu P., *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, op. cit. p. 459

<sup>7</sup> Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, op. cit. p. 333

<sup>8</sup> Bourdieu P., *Questions de sociologie*, op. cit. p. 115

Le schéma suivant restitue le cadre d'analyse de notre recherche :

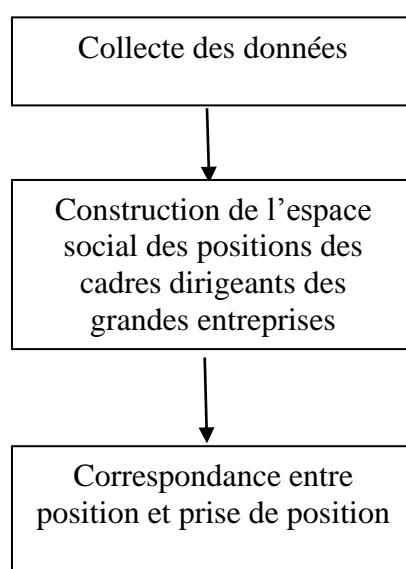
**Figure 4- Cadre d'analyse de la recherche**



## II. Méthodologie

L'utilisation d'un cadre d'analyse bourdieusien implique deux moments d'analyse en termes méthodologiques : un premier moment « objectiviste » consistant à définir l'espace social des positions des cadres dirigeants des grandes entreprises c'est-à-dire la structure objective de distribution des espèces de capitaux (économique, social, culturel, ...) dans le champ et un second moment permettant d'établir les correspondances entre positions et prises de position. Dans le contexte de ce travail de recherche, cette démarche peut être résumée par le schéma suivant :

Figure 5- Méthodologie de la recherche



Cette démarche méthodologique justifie pleinement le recours à la quantification. En effet, la construction de l'espace social des positions et de la correspondance entre position et prise de position peut découler d'une analyse des données. En premier lieu, la collecte des données sera abordée avant de passer aux méthodes mobilisées pour les analyser.

### A. La collecte des données

#### 1. Les variables de recherche

La définition des données recueillies implique le passage des concepts aux variables. Pour ce travail de recherche, deux types de variables peuvent être distingués :

- *Des variables qui permettent de mesurer la position dans le champ:* Les éléments fondamentaux pour définir la position des dirigeants dans le champ sont les différents types génériques de capitaux (économique, culturel, et social) ainsi que le capital bureaucratique, qui est spécifique au champ, en plus des caractéristiques sociodémographiques comme l'origine sociale et géographique, le genre ou la classe d'âge et l'état matrimonial. Toutes catégorisées, les variables qui permettent de les mesurer sont consignées dans le tableau suivant:

**Tableau 5- Liste des variables de position dans le champ**

Concept	Variable
Caractéristiques sociodémographiques	Profession du père
	Profession de la mère
	Niveau d'instruction du père
	Niveau d'instruction de la mère
	Genre
	Tranche d'âge
	Lieu de naissance
	Etat matrimonial
Capital culturel et trajectoire scolaire	Diplôme détenu le plus élevé
	Type d'établissement de formation secondaire
	Type d'établissement de formation supérieure
	Discipline de la formation supérieure
Capital bureaucratique et trajectoire professionnelle	Ancienneté dans l'entreprise
	Ancienneté dans le poste
	Niveau hiérarchique
	Type d'établissement au début de la carrière
	Situation professionnelle au début de la carrière
	Situation professionnelle avant le poste actuelle
	Expérience professionnelle à l'étranger
Capital économique	Tranche de salaire mensuel net <sup>1</sup>
	Actionnariat dans l'entreprise
Capital social	Type de rapport avec l'actionnaire principal
	Administrateur dans l'(es) entreprise (s)
	Appartenance à un club
	Appartenance une association
	Appartenance à un parti politique

- *Des variables qui permettent de mesurer l'opinion à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines :* Le second chapitre a été l'occasion de définir les deux éléments fondamentaux permettant d'opérationnaliser le concept de dispositif de gestion des ressources humaines: le discours et les outils. Ces dispositifs ont aussi des effets pratiques. Pour le discours, quatre thèmes ont été choisis pour cette

<sup>1</sup> Pour avoir un taux de réponse élevé, le revenu mensuel est supposé égal au salaire mensuel.

enquête : le degré d'autonomie, le degré de flexibilité, la perception du salarié (est-il un coût, une ressource ou une compétence) et le type de rapport entre le salarié et son supérieur. Pour les outils, six instruments, touchant des aspects fondamentaux (gestion des carrières, motivation, évaluation...), ont été choisis : la gestion des compétences, l'entretien annuel d'évaluation, la charte de mobilité, la charte des valeurs, et la gestion des hauts potentiels. Quant aux effets pratiques, une variable concernant le degré de satisfaction de leur application dans le contexte marocain a été choisie. Dans ce cas, les prises de position sont, en fait, l'opinion des dirigeants à l'égard des trois éléments susmentionnés comme cela est résumé dans le tableau suivant:

**Tableau 6- Liste des variables de prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines**

Concept	Variable
Discours	Perception du salarié
	Opinion sur l' « autonomie » du salarié
	Opinion sur la flexibilité du salarié
	Opinion sur le rapport entre le salarié et son supérieur hiérarchique
Outils	Opinion sur l'importance de l'utilisation de la gestion des compétences
	Opinion sur l'importance de l'utilisation de l'entretien annuel d'évaluation
	Opinion sur l'importance de l'utilisation de la charte de mobilité
	Opinion sur l'importance de l'utilisation de la gestion par objectifs
	Opinion sur l'importance de l'utilisation de la charte des valeurs
	Opinion sur l'importance de l'utilisation de la gestion des hauts potentiels
	Opinion sur l'opportunité d'appliquer ces outils dans le contexte marocain
Effets pratiques	Opinion sur la satisfaction à l'égard de l'application de ces outils dans le contexte marocain

## 2. La technique de collecte des données

Le questionnaire (voir annexe) est l'outil approprié, dans ce cas, pour collecter les données. Il est structuré autour de deux parties : la première concerne les variables liées aux positions, la seconde est consacrée aux variables liées aux prises de position (opinions) à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines.

Pour faciliter le traitement statistique, il est constitué principalement de questions fermées (dichotomiques ou à choix multiple) à réponse unique.

### 3. L'échantillonnage

Vue l'absence d'une base de données des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines, un échantillonnage aléatoire est impossible. Le recours aux méthodes empiriques ou non aléatoires est donc nécessaire. Notre choix s'est alors porté sur la méthode d'échantillonnage raisonnée mobilisée à travers trois critères :

- Un premier échantillon de 55 grands groupes et entreprises a été constitué. Le critère utilisé est celui du type de contrôle (public, privé marocain et étranger). Sa composition reflète l'état actuel des rapports de force entre les différentes fractions du capital (cf chapitre 3, Section I) : les entreprises contrôlées par le capital privé marocain, comme les entreprises étrangères, constituent 40%, les entreprises publiques représentent quant à elles 20%. Le choix de ces dernières (les entreprises publiques) a été plus facile. En effet, le rapport sur le secteur des établissements et entreprises publiques accompagnant les projets de la loi de finances donne une idée sur la liste des entreprises les plus importantes (au nombre de huit en 2013 ; cf chapitre 3, Section I, point 2). Pour les entreprises privées marocaines, le choix s'est porté sur les grands groupes privés du pays<sup>1</sup> et/ou leurs filiales en plus de quelques grandes entreprises familiales. Afin de choisir les entreprises étrangères, un second critère a été introduit qui est celui de la diversité sectorielle. Ce premier échantillon est composé de 11 entreprises et groupes publics, 21 entreprises et groupes sous contrôle privé marocain et de 23 entreprises sous contrôle étranger. Il est constitué de 26 entreprises et groupes opérant dans les services, 21 entreprises et groupes industriels, 3 entreprises de BTP et 5 entreprises du secteur des mines et de l'énergie et se présente comme suit :

**Tableau 7- Echantillon des grandes entreprises et groupes**

<b>Entreprise</b>	<b>Type de contrôle</b>	<b>Secteur</b>
<b>OCP</b>	Public	Energie et mines
<b>ONEE</b>	Public	Energie et mines
<b>ONCF</b>	Public	Services
<b>ADM</b>	Public	BTP

<sup>1</sup> SNI, Holmarcom, Ynna holding, Finance com, Akwa group, Delta holding, Diana hoding, groupe Saham, Addoha, Alliances, Groupe Sekkat.

<b>BAM</b>	Public	Services
<b>Groupe CDG (la maison mère + trois filiales dont le CIH)</b>	Public	Services
<b>CAM</b>	Public	Services
<b>Groupe BCP (la maison mère + une filiale)</b>	Public	Services
<b>RAM</b>	Public	Services
<b>Marsa Maroc</b>	Public	Services
<b>Al Omrane</b>	Public	Services
<b>Groupe Addoha (La maison mère + une filiale)</b>	Privé marocain	Services (Promotion immobilière)
<b>Groupe Alliances (La maison mère + une filiale)</b>	Privé marocain	Services (Promotion immobilière)
<b>Afriquia</b>	Privé marocain	Services
<b>Autohall</b>	Privé marocain	Services
<b>Marjane</b>	Privé marocain	Services
<b>Sonasid</b>	Privé marocain	Industrie
<b>Managem</b>	Privé marocain	Energie et mines
<b>Groupe Nareva (filiale)</b>	Privé marocain	Energie et mines
<b>Tractafric équipement</b>	Privé marocain	Services
<b>SNV</b>	Privé marocain	Industrie
<b>Maghreb Steel</b>	Privé marocain	Industrie
<b>Snep</b>	Privé marocain	Industrie
<b>Richbond</b>	Privé marocain	Industrie
<b>Groupe Delta Holding</b>	Privé marocain	Services
<b>BMCE</b>	Privé marocain	Services
<b>Oulmès</b>	Privé marocain	Industrie
<b>Atlanta</b>	Privé marocain	Services
<b>Groupe Saham (deux filiales dont Saham Assurances)</b>	Privé marocain	Services
<b>Sadet</b>	Privé marocain	Industrie
<b>Houar</b>	Privé marocain	BTP
<b>Involys</b>	Privé marocain	Services
<b>Samir</b>	Etranger	Industrie du raffinage
<b>Maroc Télécom</b>	Etranger	Services
<b>Centrale Laitière</b>	Etranger	Industrie
<b>Cosumar</b>	Etranger	Industrie
<b>Lesieur</b>	Etranger	Industrie
<b>Lafarge</b>	Etranger	Industrie
<b>Ciments du Maroc</b>	Etranger	Industrie
<b>Holcim</b>	Etranger	Industrie
<b>Bymaro</b>	Etranger	BTP
<b>Méditel</b>	Etranger	Services
<b>JLEC</b>	Etranger	Energie et mines
<b>Sews Cabind Maroc</b>	Etranger	Industrie
<b>Cegelec</b>	Etranger	Industrie
<b>SGMB</b>	Etranger	Services
<b>BMCI</b>	Etranger	Services
<b>Air Liquide</b>	Etranger	Industrie
<b>Accor Gestion Maroc</b>	Etranger	Services

<b>Bimo</b>	Etranger	Industrie
<b>Transdev</b>	Etranger	Services
<b>CMCP</b>	Etranger	Industrie
<b>Lydec</b>	Etranger	Services
<b>Delattre Levivier Maroc</b>	Etranger	Industrie
<b>Paris Texas</b>	Etranger	Industrie

- A raison de cinq dirigeants par entreprise/groupe il était possible de constituer l'échantillon de l'enquête. A ce niveau, un autre critère a été utilisé : celui de la diversité des types de fonctions occupées (métier, stratégie et support).

- Une définition large du dirigeant a été adoptée qui, au-delà des membres du comité de direction, englobe tous ceux qui occupent les quatre premiers niveaux hiérarchiques (le premier niveau N étant celui du PDG/DG/Président du directoire).

In fine, 110 questionnaires (110 dirigeants de 36 groupes et entreprises) ont été récoltés dont 105 sont exploitables. 39% des répondants travaillent dans le privé marocain, 35% dans le public et 25% dans des entreprises sous contrôle étranger :

**Tableau 8- Composition de l'échantillon selon le type de contrôle de l'entreprise**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Entreprise Publique	37	35,2
	Entreprise Privée marocaine	41	39,0
	Entreprise étrangère	27	25,7
	Total	105	100,0

80% occupent le deuxième (N-1) et le troisième (N-2) niveau hiérarchique dans leur entreprise :

**Tableau 9- Composition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	N	10	9,5
	N-1	51	48,6
	N-2	33	31,4
	N-3	11	10,5
	Total	105	100,0

Les trois quarts occupent une fonction support :

**Tableau 10- Composition de l'échantillon selon la fonction occupée**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Org, RH, SI et qualité	29	28,7
	Métier	20	19,8
	Supp- Adm, Finance, achats	22	21,8
	Supp- Marketing, commercial, comm,	10	9,9
	Direct Génér, stratégie	17	16,8
	Support indéfini	3	3,0
	Total	101	100,0
Manquante	Sans réponse	4	
Total		105	

La quasi-totalité sont des dirigeants salariés (seuls deux sont actionnaires de leur entreprise) dont 44% touchent plus de 40 000 dhs mensuellement :

**Tableau 11- Composition de l'échantillon selon la tranche de salaire mensuel net**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	moins de 30 000	29	27,6
	Entre 30 000 et 40 000	29	27,6
	40 000 et plus	47	44,8
	Total	105	100,0

Seule une petite minorité occupe le poste d'administrateur dans une entreprise :

**Tableau 12- Composition de l'échantillon selon le fait d'être administrateur**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Pas administrateur	92	87,6
	Administrateur	13	12,4
	Total	105	100,0

#### 4. Le déroulement de l'enquête

Deux moyens ont été employés pour contacter les dirigeants afin d'administrer le questionnaire : le contact direct (réseau personnel, recommandation, envoi d'emails...) et le contact indirect en passant par l'entreprise (demande adressée au DRH) ou les organisations professionnelles (la FNBTP, APC<sup>1</sup>). L'enquête sur le terrain s'est étalée sur neuf mois d'avril à décembre 2014. Dans la plupart des cas, le questionnaire a été auto administré. Pour faciliter cela, il a été mis en ligne. Le principal problème rencontré est celui de la méfiance des enquêtés malgré toutes les tentatives de les mettre en confiance (garantie de l'anonymat et de la confidentialité, invocation du caractère académique du travail...). Cette méfiance pouvait prendre aussi bien la forme d'une absence de réponse malgré les multiples relances que celle d'un refus. Dans le dernier cas de figure, trois exemples peuvent être cités :

- Un DRH d'une grande banque privée a, malgré l'accord de son supérieur, refusé de fixer un rendez en invoquant le manque de temps ;
- Une assistante du DRH d'une grande entreprise privée industrielle s'est excusée de ne pas pouvoir faire circuler le questionnaire à cause de raisons superflues ;
- Une DRH d'une entreprise de service, a, après un accord de principe, refusé d'autoriser l'administration du questionnaire à cause d'un emploi du temps « chargé ».

Parfois cette méfiance pouvait se manifester directement. Ainsi, une responsable communication d'une filiale d'une grande banque a carrément demandé si ce travail de recherche n'était en réalité qu'une « couverture » pour une enquête commanditée par un cabinet d'étude en vue de constituer une base de données sur les cadres de direction. Une DRH d'une grosse entreprise d'assurance avait avoué que, dans les grands groupes privés marocains, il était difficile de faire administrer des questionnaires pareils à des cadres de direction parce qu'ils ont tendance à penser que la direction générale veut les piéger.

Tout cela est révélateur du climat social régnant à l'intérieur des entreprises mais aussi de la représentation équivoque du chercheur marocain.

---

<sup>1</sup> L'association des producteurs du ciment.

## B. L'analyse des données

Nous présentons ici les étapes et techniques pour l'analyse des données collectées. Le logiciel utilisé pour l'analyse statistique est SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 19.

### 1. L'analyse univariée et bivariée

L'analyse univariée (tris à plat) est une étape incontournable dans l'analyse des données de l'enquête. Elle permet de définir pour chaque variable l'occurrence des modalités dans l'échantillon. Elle aide à déterminer les caractéristiques sociales principales des dirigeants de l'échantillon et sert surtout comme moyen pour confirmer ou infirmer les hypothèses H1, H2 et H5.

L'analyse bivariée (tris croisés), quant à elle, aide à repérer les liens entre deux variables préfigurant l'analyse multivariée. Le test de Khi-deux permet d'ailleurs d'affirmer si deux variables sont corrélées.

### 2. L'analyse multivariée

- *Le choix de l'analyse factorielle des correspondances multiples*

L'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) a pour objet de « chercher, à partir d'un ensemble  $k$  de variables mesurées sur des échelles nominales, une structure sous-jacente aux données collectées. »<sup>1</sup> Elle vise « à réduire une base de données »<sup>2</sup> en identifiant des facteurs, formés par « des combinaisons des variables initiales »<sup>3</sup>.

Le choix de cette méthode d'analyse statistique se justifie par la nature du cadre d'analyse (explorer des liens de correspondance et de corrélation) et des variables retenues (catégorisées dans une grande part) mais surtout par l'affinité élective qu'elle a avec la théorie des champs chez Pierre Bourdieu.<sup>4</sup> Dans sa préface à l'édition allemande du *Métier de sociologue*, ce dernier est explicite sur ce point : « J'utilise beaucoup l'analyse des correspondances, parce que je pense que c'est une

---

<sup>1</sup> Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Editions Pearson, Paris 2011 p. 224

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Lebaron F., Le Roux B., « Géométrie du champ », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2013/5 N° 200 p. 106 Bourdieu d'ailleurs avait lui-même remarqué que « ceux qui connaissent les principes de l'analyse des correspondances multiples (ACM) saisiront l'affinité entre cette méthode d'analyse mathématique et la pensée en termes de champ. » Bourdieu P., *Science de la science et réflexivité*, Raisons d'agir, Paris, 2001, p. 70 cité in ibid p. 106.

procédure relationnelle dont la philosophie exprime clairement ce qui selon moi constitue la réalité sociale. C'est une procédure qui « pense » relationnellement, et c'est ce que j'essaie de faire avec le concept de champ ». <sup>1</sup> En effet, s'appuyant sur les avancées faites dans les années 60 par l'école française de l'analyse des données autour de Benzécri <sup>2</sup>, Bourdieu va utiliser les analyses des correspondances dans ses travaux sur les goûts, le patronat, le monde académique, le champ économique ou le champ de l'édition <sup>3</sup>.

Dans ces travaux, l'AFCM permet de rendre compte empiriquement de la structure d'un champ car « construire un champ, du point de vue de la sociologie empirique, consiste à modéliser géométriquement les « distances sociales » entre individus, la distance euclidienne servant de métrique. » <sup>4</sup> Elle « produit des représentations visuelles des espaces théoriques que sont les champs ou l'espace social » <sup>5</sup> et « objective des structures de relations » <sup>6</sup>. Mais son usage dans la sociologie de Pierre Bourdieu ne se limite pas seulement à la construction de l'espace des positions qui structurent un champ mais s'étend aussi à l'établissement d'homologie entre position et prise de position des agents à l'intérieur du champ. Son travail sur l'espace des goûts et des styles de vie dans la *distinction* en est l'exemple le plus parlant. <sup>7</sup> D'autres exemples peuvent être donnés : « Dans *Homo academicus*, une fois l'espace des positions universitaires construit, le lecteur informé est invité à

---

<sup>1</sup> Cité in Lebaron F., « L'analyse géométrique des données dans un programme de recherche sociologique : le cas de la sociologie de Bourdieu », *Revue Modulad*, n°42, 2010 p. 102

<sup>2</sup> « Au moment même où Pierre Bourdieu élaborait une théorie relationnelle du monde social, l'analyse géométrique des données émergeait autour de Jean- Paul Benzécri, que Pierre Bourdieu avait rencontré à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, où l'un et l'autre étaient élèves au début des années 1950. » Lebaron F., Le Roux B., « Géométrie du champ », op. cit. p. 106

<sup>3</sup> Bourdieu P., *La distinction, critique sociale du jugement*, op. cit., Bourdieu P., *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Editions Minuit, Paris, 1989, Bourdieu P., *Homo academicus*, Editions Minuit, Paris 1984, Bourdieu P., *Les Structures sociales de l'économie*, op. cit., et Bourdieu P., « Une révolution conservatrice dans l'édition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°126-127, 1999

<sup>4</sup> Lebaron F., Le Roux B., « Géométrie du champ », op. cit. p. 107

<sup>5</sup> Duval J., « L'analyse des correspondances et la construction des champs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2013/5 N° 200 p. 110

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> « *La Distinction* construit des espaces des styles de vie, sans engager, parmi les variables actives, aucune des propriétés (niveau d'instruction, âge, revenus, catégorie socio-professionnelle, etc.) susceptibles de déterminer la position dans l'espace social ou dans une classe sociale. Ces variables n'interviennent que dans un second temps, lorsqu'elles sont projetées en éléments supplémentaires sur l'espace des styles de vie. Le fait que les « patrons » par exemple tendent à constituer un nuage de points concentré dans la région où avait été identifié le style de vie « bourgeois » et, plus généralement, que la structure de la classe dominante se superpose très bien à l'espace du goût dominant, vient conforter les hypothèses relatives à la part que le style de vie prend à l'appartenance de classe, mais aussi aux relations d'homologie unissant les espaces des productions culturelles et les espaces que forment leurs « consommateurs » privilégiés ». Ibid p. 118-19

projeter sur le graphique les prises de position adoptées par les universitaires en Mai 68. Dans l'étude sur le champ de la politique du logement, une fois ce champ construit, il apparaît que partisans et adversaires de la réforme tendent à se recruter aux pôles opposés de l'espace. »<sup>1</sup>

Dans cette perspective, l'AFCM a une portée non seulement descriptive ou exploratoire mais aussi explicative. Dans les *Structures sociales de l'économie*, Bourdieu exprime cette position d'une manière claire : « on peut attendre de l'analyse des correspondances, qui, ainsi utilisée, n'a rien de la méthode purement descriptive que veulent y voir ceux qui l'opposent à l'analyse de régression, qu'elle porte au jour la structure des oppositions, ou, ce qui revient au même, la structure de la distribution des pouvoirs et des intérêts spécifiques qui détermine, et explique, les stratégies des agents. »<sup>2</sup> Cette position est le fruit d'une critique, développée dans les années 60<sup>3</sup>, des limites des techniques de régression et de leur usage dans les sciences sociales et qui propose comme alternative « une conception plus « structurale » de la causalité en sciences sociales que celle de la sociologie des variables, de la démographie ou de l'économie quantitative qui se développent alors : il s'agit d'étudier les effets globaux d'une structure complexe d'interrelations, qui sont irréductibles à la combinaison des « effets purs » de variables indépendantes.»<sup>4</sup>

- *Mise en œuvre de l'analyse factorielle des correspondances multiples*

La mise en œuvre de l'AFCM passe par un ensemble d'étapes. Au préalable, il faudrait définir les variables/questions actives intervenant « dans le calcul de la distance entre individus »<sup>5</sup> et les variables/questions supplémentaires qui n'ont servi « ni à définir les distances entre individus ni à déterminer les axes principaux. »<sup>6</sup> Or, vu que la démarche de cette recherche consiste, dans un premier temps, à construire l'espace des positions dans le champ du pouvoir managérial avant d'établir les

---

<sup>1</sup> Ibid p. 119

<sup>2</sup> Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, op. cit. p. 164 cité in Lebaron F., Le Roux B., « Géométrie du champ », op. cit. p. 109

<sup>3</sup> « Dans un chapitre (« La fin d'un malthusianisme ») du *Partage des bénéfices* (Darras, 1966), ouvrage écrit avec des statisticiens de l'INSEE à la suite d'un colloque organisé à Arras, Bourdieu et Darbel évoquent assez longuement les limites telles qu'ils les perçoivent des techniques de régression en sciences sociales. Ils se réfèrent en particulier explicitement à la quasi-colinéarité en tant que problème fondamental. » Lebaron F., « L'analyse géométrique des données dans un programme de recherche sociologique : le cas de la sociologie de Bourdieu », op. cit. p. 103

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Le Roux B., *Analyse géométrique des données multidimensionnelles*, Editions Dunod, Paris, 2014 p. 239. Cet ouvrage est une édition revue et augmentée du livre Rounaey H., Le Roux B., *Analyse des données multidimensionnelles. Statistiques en sciences humaines*, Editions Dunod, Paris, 1993

<sup>6</sup> Ibid p. 254

correspondances avec leurs prises de position à l'égard des dispositifs de la gestion des ressources humaines, il est clair que les variables liées aux positions sont actives alors que celles liées aux prises de positions sont supplémentaires. Une fois cette distinction faite, la mise en œuvre de l'AFCM se présente comme suit<sup>1</sup> :

- Déterminer le nombre de facteurs à retenir : La détermination du nombre de facteurs peut se faire en appliquant le critère de Kaiser (retenir tous les facteurs dont la valeur propre excède 1) ou celui de Cattell –la règle du coude- (ne retenir que les facteurs dont les valeurs propres se situent avant le point de cassure dans la courbe de décroissance<sup>2</sup>) ou bien en fixant un seuil satisfaisant du pourcentage totale de variance restituée. La combinaison des deux premiers critères est parfois recommandée<sup>3</sup> : Choisir les facteurs dont la valeur propre excède 1 puis leur appliquer la règle du coude.
- L'interprétation des solutions factorielles<sup>4</sup> : Pour interpréter un axe factoriel, on tient compte des variables dont la contribution à la variance du facteur est supérieure à  $1/Q$  ( $Q$  étant le nombre de variables). On s'assure que la somme de ces contributions représente une proportion importante (75%). La contribution des variables étant la somme des contributions de ses modalités, la mobilisation de ces dernières (les contributions des modalités) est aussi importante dans l'interprétation. La formule pour les calculer est la suivante :  $Ctr = ((f/q) \times (y^2)) / \lambda^5$ . Comme pour les variables, on tient compte des modalités dont la contribution est supérieure à la moyenne ( $1/K$  ;  $K$  étant le nombre de modalités). On s'assure aussi que la somme de ces contributions représente une proportion importante (75%).
- La projection dans un espace factoriel : L'interprétation des distances entre les points dans cet espace ne peut se faire qu'entre variables ou entre individus et non entre les deux. Des variables supplémentaires peuvent être projetées sur l'espace factoriel. Le calcul des écarts entre les coordonnées de leurs modalités sur les axes factoriels est nécessaire dans ce cas. Un « écart en valeur absolu sera considéré

---

<sup>1</sup> Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, op. cit. p. 224-227

<sup>2</sup> Le point « à partir duquel la courbe tend au parallélisme avec l'axe des abscisses » Ibid p. 220

<sup>3</sup> Le Roux B., *Analyse géométrique des données multidimensionnelles*, p. 274

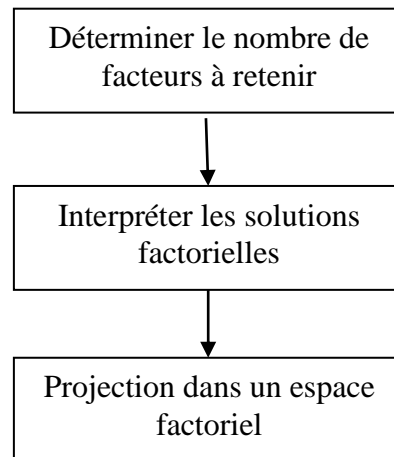
<sup>4</sup> Ibid p. 274-275

<sup>5</sup>  $f$  étant la fréquence de la modalité,  $q$  le nombre de variable,  $y$  la coordonnée de la modalité sur l'axe factoriel et  $\lambda$  la valeur propre du facteur.

comme important s'il est supérieure à 1, comme un écart notable s'il est compris entre 0,5 et 1 et comme un écart faible s'il est inférieur à 0,5 »<sup>1</sup>

Le schéma suivant résume la démarche :

**Figure 6- La démarche de mise en œuvre de l'analyse factorielle des correspondances multiples**



---

<sup>1</sup> Ibid p. 275

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre a été l'occasion d'exposer le cadre d'analyse de ce travail. Celui-ci s'inspire principalement des travaux de Pierre Bourdieu. Six hypothèses ont été formulées afin de répondre à la question centrale de recherche. Elles s'articulent autour de deux concepts fondamentaux celui de dispositif de gestion des ressources humaines et celui de champ du pouvoir managérial. L'accès à ce dernier serait tributaire des capitaux hérités ou accumulés tout au long de la trajectoire scolaire et professionnelle du dirigeant. Le degré d'adhésion au dispositif de gestion des ressources humaines serait lié à la position occupée dans le champ. Ainsi une position dominée correspondrait à une prise de position moins favorable à leur égard.

La méthodologie de recherche adoptée s'appuie sur une technique quantitative. Pour collecter les données, un questionnaire a été administré à 105 cadres dirigeants dans 36 grands groupes et entreprises. La vérification des hypothèses se fait par la mobilisation de l'analyse statistique, univariée, bivariée et multivariée (l'analyse factorielle des composantes multiples –AFCM-) des données de l'enquête. Le choix de l'AFCM est cohérent avec le cadre d'analyse d'inspiration bourdieusienne. En effet, elle permet la construction du champ du pouvoir managérial et d'y projeter les prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines.

# Chapitre VI- Le profil sociologique des dirigeants de l'échantillon

---

Après avoir défini le cadre d'analyse de la recherche dans le chapitre précédent, ce chapitre présente les résultats des analyses univariées et bivariées des données relatives aux caractéristiques sociales des dirigeants. Ces résultats permettent de dresser un profil sociologique global et de repérer quelques liens significatifs entre variables. Ils permettent aussi de vérifier les deux premières hypothèses de recherche. Nous verrons si la majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a suivi une formation à l'étranger (H1) et si une minorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines est issue des classes populaires (H2).

Le chapitre est organisé en deux axes thématiques. Nous nous intéressons d'abord à la trajectoire professionnelle et scolaire des dirigeants de l'échantillon et à la validation de la première hypothèse de recherche. Nous abordons ensuite les formes de sociabilité ainsi que les caractéristiques socio démographiques comme le genre, l'âge, le lieu de naissance et l'origine sociale. Ce sera aussi l'occasion de vérifier la seconde hypothèse de recherche.

## I. La trajectoire professionnelle et scolaire

Dans cette section, nous abordons la trajectoire professionnelle et scolaire des dirigeants de l'échantillon. Nous vérifions aussi la première hypothèse de recherche.

### A. Une trajectoire professionnelle marquée par la mobilité

Près de la moitié des répondants ont moins de 10 ans d'ancienneté dans leur entreprise.

**Tableau 13- Ancienneté dans l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Moins de 5 ans	26	24,8
5-9 ans	25	23,8
10-14 ans	8	7,6
15-19 ans	23	21,9
20 ans et plus	23	21,9
Total	105	100,0

Une certaine mobilité des répondants entre les entreprises, pourrait en être déduite. Elle est d'ailleurs confirmée par la distribution selon le lieu de travail en début de carrière. En effet, près de deux tiers des répondants ont commencé leur carrière à l'extérieur du monde de l'entreprise (dans l'administration) ou dans une entreprise autre que celle pour laquelle ils travaillent au moment de l'enquête.

**Tableau 14- Lieu de travail en début de carrière**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Dans la même entreprise/groupe où vous êtes maintenant	34	32,4
Dans une entreprise du même secteur	11	10,5
Dans une entreprise d'un autre secteur	52	49,5
Dans l'administration	8	7,6
Total	105	100,0

En s'inspirant de Hartmann<sup>1</sup> (cf. Tableau n°2) et en distinguant entre trois types de carrières (carrière interne : à l'intérieur de la même entreprise, carrière ouverte : passage par une autre entreprise, carrière avec passage par l'administration), il s'avère que c'est la carrière ouverte qui domine chez les répondants.

**Tableau 15- Type d'évolution de carrière**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Carrière interne	34	32,4
Carrière ouverte	63	60,0
Début dans l'administration	8	7,6
Total	105	100,0

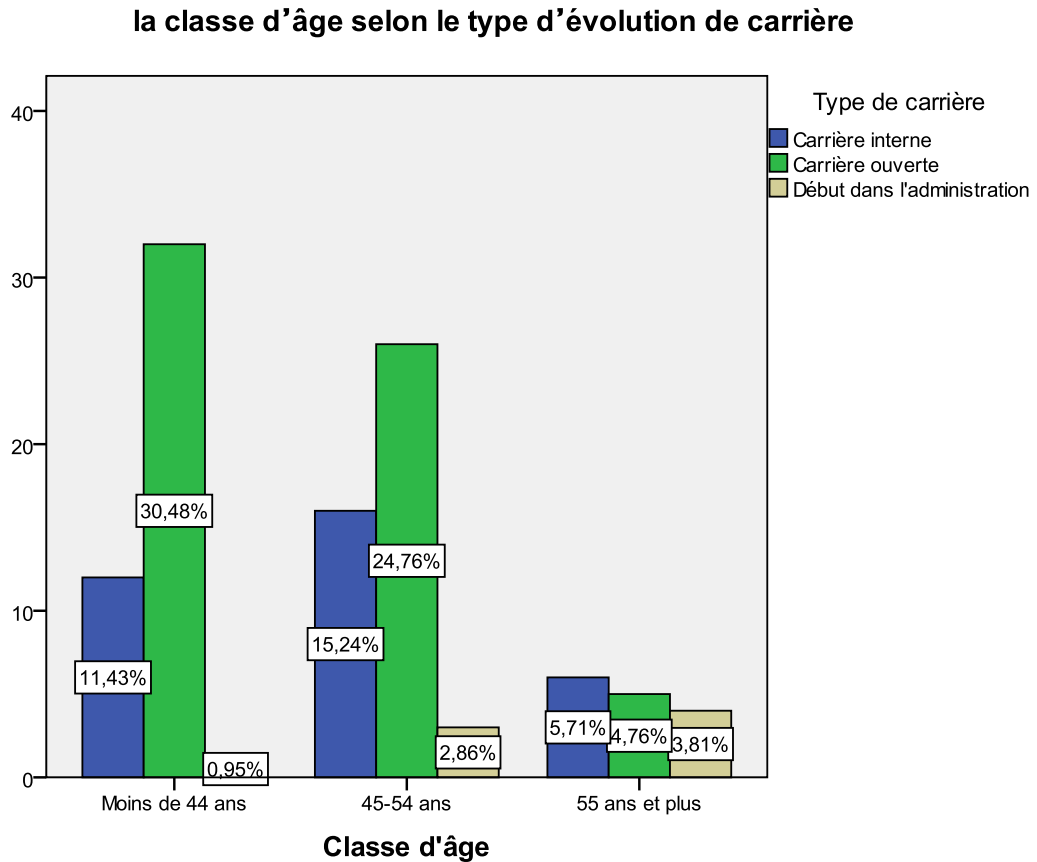
En croisant ces données avec la variable âge, il est possible de déceler chez les plus jeunes l'érosion du type de carrière interne ou caractérisé par le passage dans l'administration en faveur de la carrière ouverte. Ainsi 71% des répondants ayant moins de 44 ans ont suivi une carrière ouverte contre 57,8% de ceux qui ont entre 45 et 54 ans et seulement le tiers des répondants qui ont plus de 54 ans.

**Tableau 16- Tableau croisé- répartition des répondants selon la classe d'âge et le type de carrière**

	Type de carrière		
	Carrière interne	Carrière ouverte	Début dans l'administration
Classe d'âge Moins de 44 ans	26,7%	71,1%	2,2%
45-54 ans	35,6%	57,8%	6,7%
55 ans et plus	40,0%	33,3%	26,7%
Total	32,4%	60,0%	7,6%

<sup>1</sup> Hartmann M., « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques », op. cit.

Figure 7- la classe d'âge selon le type d'évolution de carrière<sup>1</sup>



Plus de 60% des répondants ont moins de cinq ans d'ancienneté dans le poste<sup>2</sup> qu'ils occupent lors de l'enquête.

Tableau 17- Ancienneté dans le poste

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Moins de 5 ans	66	62,9
	5-9 ans	27	25,7
	10-14 ans	6	5,7
	15-19 ans	6	5,7
	Total	105	100,0

<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  vient confirmer l'existence d'un lien entre les deux variables puisqu'il est significatif : La signification asymptotique  $p = 0,014 < 0,05$  (le niveau de signification choisi est de 5%)

<sup>2</sup> A l'intérieur de l'entreprise où ils travaillent lors de l'enquête.

Ceci témoigne d'une certaine mobilité professionnelle ascendante mais aussi horizontale ou fonctionnelle due aux processus de restructuration et de changement d'organigramme que connaissent les grandes entreprises et groupes marocains.

Ce constat trouve une certaine confirmation dans le fait que près de deux tiers des répondants étaient précédemment des cadres de direction ou des cadres supérieurs dans la même entreprise pour laquelle ils travaillent lors de l'enquête.

**Tableau 18- Poste précédent le poste actuel**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Un cadre de direction dans la même entreprise/groupe où vous êtes maintenant	37	35,2
Un cadre supérieur dans la même entreprise/groupe où vous êtes maintenant	33	31,4
Un cadre de direction dans une autre entreprise	23	21,9
Un cadre supérieur dans une autre entreprise	9	8,6
Un cadre de direction dans l'administration	2	1,9
Un cadre supérieur dans l'administration	1	1,0
Total	105	100,0

En s'inspirant du travail de Bauer et de Bertin-Mourot<sup>1</sup>, et en se basant sur les réponses des dirigeants, une typologie des modes d'accès au poste actuel a été construite. Elle distingue d'une part les précoces (cadres dirigeants depuis le début de leur carrière professionnelle) et les reconvertis (ceux qui étaient déjà cadres dirigeants avant d'occuper le poste actuel) et d'autre part les promus internes (dont le poste actuel est une promotion interne à l'entreprise) et externes (dont le poste actuel est une promotion « externe » à l'entreprise). 60% sont des « promus ». Le mode d'accès dominant est donc celui de la promotion (surtout interne).

<sup>1</sup> Bauer M., Bertin-Mourot B., *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?* Op. cit. Ils distinguent entre plusieurs types de grand patron selon leur mode d'accès à la tête de l'entreprise : les montagnards, les catapultés, les héliportés et les parachutés.

**Tableau 19- Mode d'accès au poste actuel**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Précoce	17	18,1
	Promu interne	46	48,9
	Promu externe	11	11,7
	Reconverti	20	21,3
	Total	94	100,0
Manquante	Inconnu	11	
Total		105	

En revanche, il faut noter que les échelons gravis sont assez réduits puisqu'une grande partie des répondants occupait un poste de cadre au tout début de carrière.

**Tableau 20- Le poste en début de carrière**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Cadre de direction	16	15,2
	Cadre	87	82,9
	Employé ou ouvrier	2	1,9
	Total	105	100,0

Il est à signaler que, pour certains, cette mobilité est aussi géographique. En effet, près de 30% ont eu une expérience professionnelle à l'étranger surtout en France.

**Tableau 21- Expérience professionnelle à l'étranger**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Oui	32	30,5
	Non	73	69,5
	Total	105	100,0

## **B. Le poids important des ingénieurs et des formations dans des établissements étrangers**

Tous les répondants ont fait des études supérieures. Ce qui montre l'importance de la détention d'un capital culturel élevé pour l'accès aux postes de direction des grandes entreprises marocaines.

**Tableau 22- Niveau d'étude**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Licence et moins	6	5,7
	Diplôme d'ingénieur	52	49,5
	Autres diplômes d'école	16	15,2
	Troisième cycle, doctorat	31	29,5
	Total	105	100,0

Près de la moitié des répondants ont un diplôme d'ingénieur. Ceci est lié au poids historiquement important des ingénieurs dans les couches technocratiques marocaines. Dans son article sur la classe dirigeantes au Maroc, Octave Marais (Pseudonyme de Rémi Leveau) avait remarqué dans les années 60, qu'à l'intérieur de l'administration (mais aussi du secteur public) le groupe « qui se signale le plus est celui des techniciens purs, ingénieurs, agronomes, ingénieurs des mines ou des ponts et chaussées marocains, qui dirigent d'importants services administratifs ou des établissements publics. »<sup>1</sup> Un engouement pour la fonction et la formation d'ingénieur, en rapport avec « l'âge développementaliste et industriel des années soixante-soixante-dix »<sup>2</sup> et les avantages qui lui sont procurés<sup>3</sup>, était aussi très présent chez les bacheliers marocains<sup>4</sup> et largement partagé par leurs familles<sup>5</sup>. Il n'est donc nullement surprenant d'avoir les deux tiers des répondants ayant suivi une

<sup>1</sup> Marais O., « La classe dirigeante au Maroc », op. cit. p.729

<sup>2</sup> Vermeren P., «Hautes études commerciales et dynamique sociale au Maroc et en Tunisie durant les années quatre-vingt-dix», in Geisser V., (dir.), *Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs: trajectoire sociale et itinéraires migratoires*, Editions CNRS, Paris, 2000 p. 193

<sup>3</sup> « Dans les années 1960 et 1970, l'Etat a mis en place, au profit de l'élève-ingénieur, un système de motivation lui garantissant de réels avantages scolaires et sociaux. Il lui était attribué, par exemple, un pré-salaire pendant sa formation, ou encore pour les admis la signature d'un contrat de travail d'une durée minimale de huit ans. A la sortie de la formation, les besoins étaient tels que l'embauche était quasi automatique par le ministère de tutelle de l'institut de formation. » Mellakh K., « La formation des ingénieurs par le système d'enseignement supérieur au Maroc ». In Gobe É. (Ed.), *Les ingénieurs maghrébins dans les systèmes de formation*. op. cit. p. 31-32

<sup>4</sup> « Depuis les années 1960, la formation d'ingénieur est très recherchée par les bacheliers marocains. » Vermeren P., « De quels ingénieurs parle-t-on ? Situation et trajectoires des ingénieurs des grandes écoles. Le cas du Maroc », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée* [En ligne], 101-102 | juillet 2003, mis en ligne le 25 octobre 2004, consulté le 19 janvier 2015. URL : <http://remmm.revues.org/52>

<sup>5</sup> Les résultats menés d'une enquête menée auprès de 500 individus de nationalité marocaine (hommes et femmes), nés entre 1917 et 1959 par Larbi Ibaaquil, montrent que « quatre métiers de prédilection dans la population marocaine : médecin, ingénieur, enseignant et pharmacien [...] recueillaient à eux seuls 67 % des aspirations des familles des couches populaires et moyennes et 80 % des couches supérieures. » Ibaaquil L., « Les diplômés marocains de l'enseignement supérieur : Une mobilité sociale en panne ? » in Geisser V. (dir.), *Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs: trajectoire sociale et itinéraires migratoires*, op. cit. Tiré de <http://books.openedition.org/editionscnrs/740> (consulté le 20/02/2015)

formation supérieure dans les mathématiques, les sciences de l'ingénieur et de la nature.

**Tableau 23- Discipline des études supérieures**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Maths, Sc. de la nature et de l'ingénieur	66	62,9
	Sciences économiques et de gestion	28	26,7
	Droit et sciences humaines	11	10,5
	Total	105	100,0

Ceux-ci sont d'ailleurs présents dans toutes les fonctions de l'entreprise et monopolisent même les fonctions stratégiques.

**Tableau 24- Tableau croisé : Répartition des répondants selon la fonction et la discipline des études supérieures<sup>1</sup>**

		Discipline des études supérieures		
		Maths, Sc. de la nature et de l'ingénieur	Sciences économiques et de gestion	Droit et sciences humaines
Fonction	Org, RH, SI et qualité	55,2%	24,1%	20,7%
	Métier	90,0%	5,0%	5,0%
	Supp- Adm, Finance, achats	40,9%	54,5%	4,5%
	Supp- Marketing, commercial, comm,	30,0%	50,0%	20,0%
	Direct Génér, stratégie	88,2%	5,9%	5,9%
	Support indéfini	33,3%	66,7%	
Total		61,4%	27,7%	10,9%

Par contre, le volume du capital culturel ne dépend pas uniquement du niveau et du type de diplôme obtenu mais aussi du pays et de l'institution de formation surtout dans un pays où la formation des élites, « à l'image de l'économie nationale,

<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  est significatif : La signification asymptotique  $p = 0,001 < 0,05$  confirmant ainsi l'existence d'un lien entre les deux variables.

est donc particulièrement extravertie »<sup>1</sup>. Ainsi près de la moitié des répondants déclare avoir poursuivi ses études supérieures dans un établissement de formation étranger.

**Tableau 25- Formation dans un établissement étranger**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Formation dans un établissement étranger	49	46,7
Pas de Formation dans un établissement étranger	56	53,3
Total	105	100,0

Ce constat ne confirme pas la première hypothèse de recherche : **H1 : La majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a suivi une formation à l'étranger.** H1 est donc rejetée.

La majorité de ces établissements étrangers est française. Le reste se répartit entre le Canada, les Etats-Unis et la Belgique. Ce poids imposant du système de formation français ne se limite pas aux études supérieures mais concerne aussi, à une moindre ampleur, l'enseignement secondaire. Ainsi près d'un cinquième des répondants sont passés par des lycées français au Maroc<sup>2</sup> :

**Tableau 26- Etablissement des études secondaires**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Lycée public	81	77,1
Lycée privé	4	3,8
Lycée étranger	20	19,0
Total	105	100,0

Cette présence des bacheliers des lycées français est sans commune mesure avec le poids extrêmement limité qu'il représente par rapport à la totalité des bacheliers au Maroc<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Vermeren P., « La formation des élites marocaines, miroir de la mondialisation ? », *Le Télémaque*, 2011/1 n° 39, p. 64

<sup>2</sup> En plus d'un répondant qui est passé par un lycée espagnol.

<sup>3</sup> Le réseau des établissements scolaires d'enseignement français au Maroc (tous cycles confondus) a scolarisé durant l'année précédente (2013-2014) **31 500 élèves**, dont plus de 60 % sont marocains. Source : <http://www.efmaroc.org/fr/> Consulté le 22/01/15

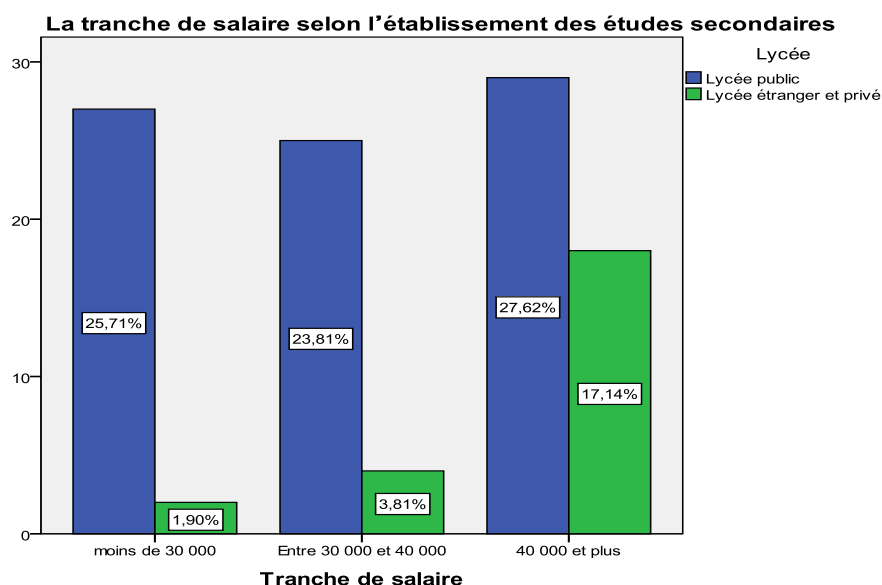
En prenant en compte, à la fois le type et le pays de l'établissement d'étude supérieure, les résultats de l'enquête montrent la dualité des lieux de formation du haut encadrement des grandes entreprises au Maroc : d'une part les établissements étrangers (surtout les écoles françaises) et d'autre part les écoles d'ingénieur et de commerce marocaines. L'université marocaine n'a formé qu'une faible minorité des dirigeants.

**Tableau 27- Etablissement des études supérieures**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Université marocaine	10	9,5
Ecole d'ingénieur marocaine	35	33,3
Ecole de commerce marocaine	11	10,5
Université étrangère	26	24,8
Ecole étrangère	23	21,9
Total	105	100,0

Mais ces deux voies ne sont pas équivalentes. En effet, c'est la voie étrangère (et surtout française) qui conduit aux postes les mieux payés. Ainsi les répondants qui sont passés essentiellement par un lycée français sont surreprésentés dans la tranche de salaire la plus élevée.

**Figure 8- La tranche de salaire selon l'établissement des études secondaires<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  vient confirmer ce constat puisqu'il est significatif : la signification asymptotique est inférieure au seuil de signification ( $0,003 < 0,05$ )

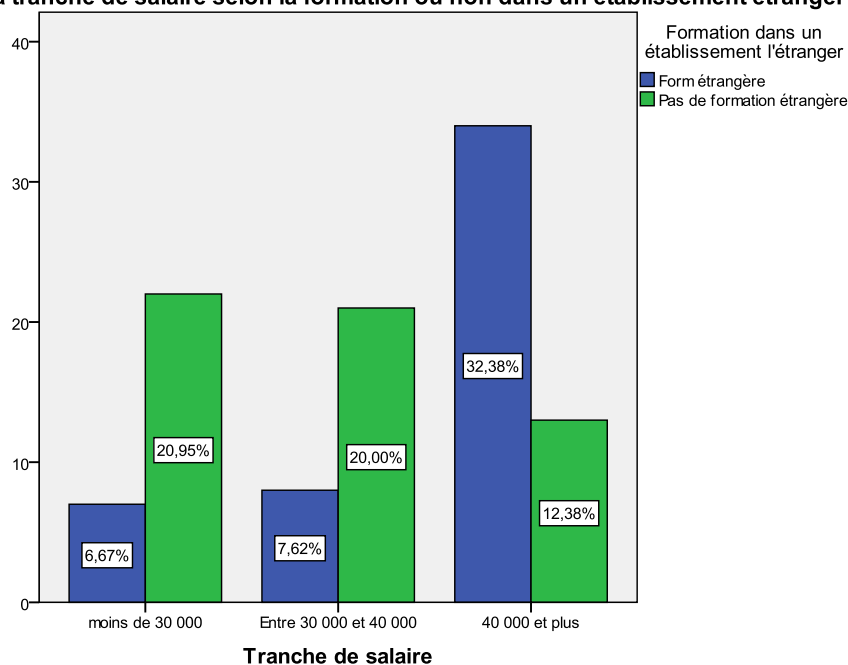
Ceci est aussi vrai pour les études supérieures. En effet, 72% des répondants qui perçoivent plus de 40 000 dhs ont suivi une formation dans des établissements d'étude supérieure à l'étranger.

**Tableau 28- Tableau croisé- Répartition des répondants selon la tranche de salaire et la formation dans un établissement étranger**

		Formation dans un établissement l'étranger	
		Form étrangère	Pas de formation étrangère
Tranche de salaire	moins de 30 000	24,1%	75,9%
	Entre 30 000 et 40 000	27,6%	72,4%
	40 000 et plus	72,3%	27,7%
Total		46,7%	53,3%

**Figure 9- La tranche de salaire selon la formation dans un établissement<sup>1</sup> étranger**

**La tranche de salaire selon la formation ou non dans un établissement étranger**



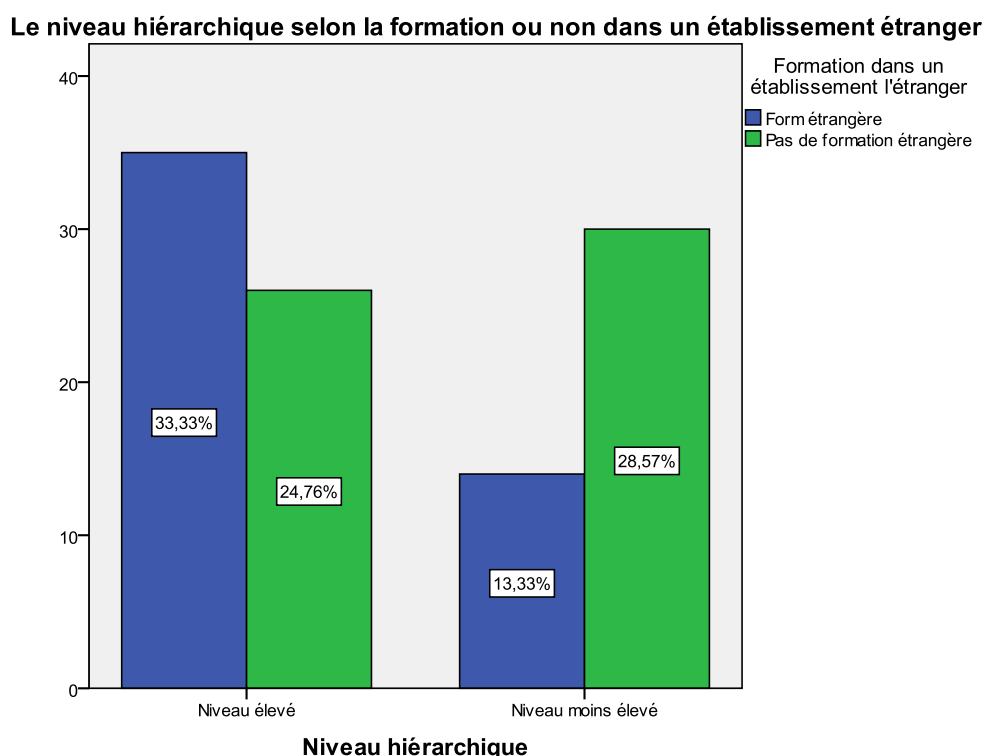
<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  vient confirmer ce constat puisqu'il est significatif pour la relation entre la tranche de salaire perçu et la formation dans un établissement d'étude supérieure étranger :  $0,000 < 0,05$

Cette remarque vaut aussi pour les postes les plus importants. En effet, 57,4% des répondants qui occupent un niveau hiérarchique élevé (N et N-1) ont suivi une formation dans un établissement d'étude supérieure étranger.

**Tableau 29- Tableau croisé- Répartition des répondants selon le niveau hiérarchique et la formation dans un établissement étranger**

		Formation dans un établissement l'étranger	
		Form étrangère	Pas de formation étrangère
Niveau hiérarchique	Niveau élevé	57,4%	42,6%
	Niveau moins élevé	31,8%	68,2%
Total		46,7%	53,3%

**Figure 10- Le niveau hiérarchique selon la formation ou non dans un établissement étranger<sup>1</sup>**



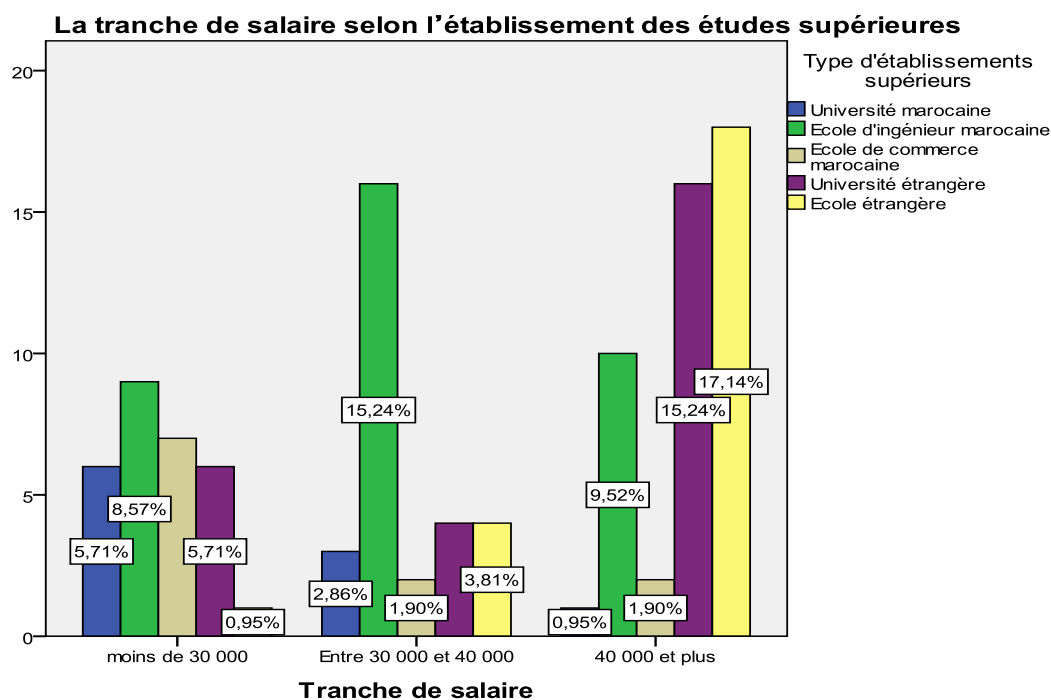
<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  vient confirmer ce constat puisqu'il est significatif pour la relation entre la formation dans un établissement d'étude supérieure étranger et le niveau hiérarchique occupé :  $0,01 < 0,05$

Pour affiner l'analyse, nous croisons l'établissement des études supérieures avec la tranche de salaire perçue. Ainsi 38% des répondants qui perçoivent un salaire supérieur à 40 000 dhs sont passés par une école étrangère. Alors que plus de la moitié (55,2%) de ceux qui perçoivent entre 30 000 et 40 000 dhs sont diplômés d'une école d'ingénieur marocaine.

**Tableau 30- Tableau croisé- Répartition des répondants selon la tranche de salaire et le type d'établissement des études supérieures**

		Type d'établissements supérieurs				
		Université marocaine	Ecole d'ingénieur marocaine	Ecole de commerce marocaine	Université étrangère	Ecole étrangère
Tranche de salaire	moins de 30 000	20,7%	31,0%	24,1%	20,7%	3,4%
	Entre 30 000 et 40 000	10,3%	55,2%	6,9%	13,8%	13,8%
	40 000 et plus	2,1%	21,3%	4,3%	34,0%	38,3%
Total		9,5%	33,3%	10,5%	24,8%	21,9%

**Figure 11- La tranche de salaire selon l'établissement des études supérieures<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  est d'ailleurs significatif dans ce cas :  $0,000 < 0,05$

Ces données donnent une idée de la hiérarchie des formations supérieures en terme d'accès aux segments les plus prestigieux du marché d'emploi des hauts cadres au Maroc : En haut, les diplômés des écoles étrangères (surtout des écoles d'ingénieur françaises)<sup>1</sup> et en bas ceux de l'université marocaine, et entre les deux, les diplômés des universités étrangères et des écoles d'ingénieur et de commerce marocaines.

## II. Genre, âge, lieu de naissance, sociabilité et origine sociale

Cette section sera l'occasion d'aborder le genre, l'âge, le lieu de naissance, les formes de sociabilité et l'origine sociale des dirigeants de l'échantillon. Nous vérifions aussi la seconde hypothèse de recherche.

### A. Une majorité d'hommes âgés de plus de 45 ans issus des grands centres urbains et du « Maroc utile »

Les hommes constituent la grande majorité des répondants.

**Tableau 31- Répartition des répondants selon le genre**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Masculin	81	81,0
	Féminin	19	19,0
	Total	100	100,0

Ce constat concorde avec les résultats des études menées au Maroc<sup>2</sup> sur l'effet du plafond de verre. En effet, les femmes ont un accès très limité aux hautes

<sup>1</sup> Selon Scarfo-Ghellab, les grandes écoles d'ingénieur françaises ont formé jusqu'à 2011 environ 3500 ingénieurs marocains sur un effectif total de 30 000 ingénieurs. Le reste (26 500) est presque totalement constitué de diplômés d'écoles marocaines. Voir Scarfo-Ghellab G., « La formation d'ingénieur dans les grandes écoles françaises. De nouvelles stratégies d'internationalisation des étudiants marocains ? » in Leclerc-Olive M., Scarfo Ghellab G., Wagner A-C. (dir.), *Les mondes universitaires face au marché. Circulation des savoirs et pratiques des acteurs*, Éditions Karthala, Paris, 2011 p. 78.

<sup>2</sup> Scarfo-Ghellab G., « Femmes ingénieurs et marché du travail au Maroc : trajectoires scolaires et professionnelles » in Achy L., De Henau J., El Kadiri N., Kateb K., Laufer J., Marry C., Maruani M., Meulders Danièle., Silvera R., Sofer C., Zouari S. (dir.), *Marché du travail et genre, Maghreb-Europe*, Editions du Dulbea, Brussels Economic Series, Bruxelles, 2004 ; Nordman C., Wolff F.C., « Is there a glass ceiling in Morocco ? Evidence using matched employer-employee data », *Journal of African Economics*, vol. 18, n° 4, 2009; Institut Marocain des Administrateurs, *Synthèse de l'étude sur la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées*, Rabat, Février 2013

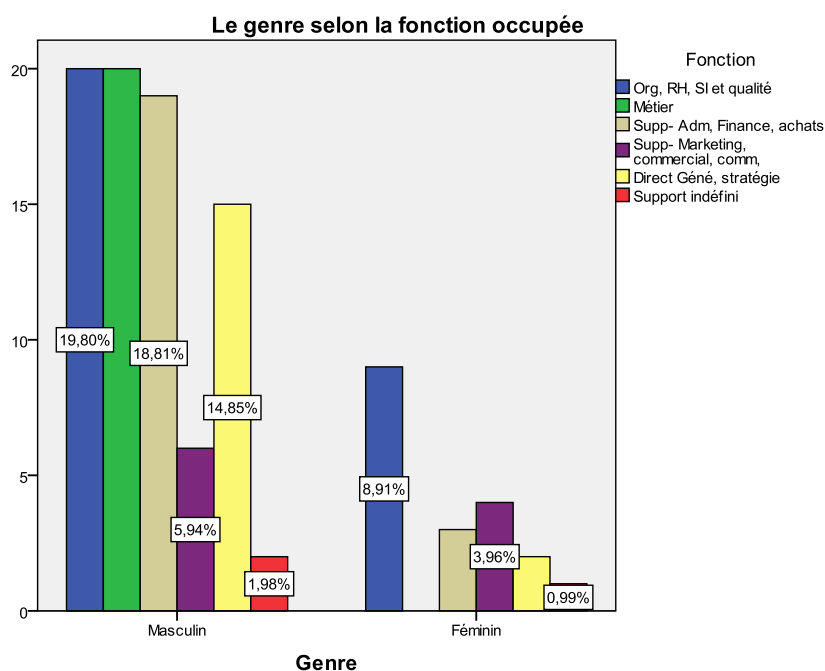
sphères de l'encadrement des grandes entreprises. Quand quelques femmes parviennent à y accéder, elles restent cantonnées aux fonctions<sup>1</sup> les moins stratégiques et les moins importantes à l'intérieur de l'organisation reproduisant la vision dominante de l'éthos féminin (savoir faire relationnel...) et les invariants de la division sexuelle du travail (les tâches les moins valorisées et valorisantes sont pour les femmes). C'est le cas des dirigeantes de notre échantillon qui occupent essentiellement des fonctions support.

**Tableau 32- Tableau croisé- Répartition des répondants selon le genre et la fonction**

		Fonction					
		Org, RH, SI et qualité	Métier	Supp- Adm, Financ e, achats	Supp- Marketing, commercial, comm,	Direct Géné, stratégie	Support indéfini
Genre	Masculin	24,4%	24,4%	23,2%	7,3%	18,3%	2,4%
	Féminin	47,4%		15,8%	21,1%	10,5%	5,3%
Total		28,7%	19,8%	21,8%	9,9%	16,8%	3,0%

<sup>1</sup> Des fonctions support essentiellement comme l'organisation, les ressources humaines, le marketing...

**Figure 12- Le genre selon la fonction occupée<sup>1</sup>**



La composition de l'échantillon selon l'âge montre que la majorité des cadres (57%) de l'échantillon a plus de 45 ans.

**Tableau 33- La répartition des répondants selon la classe d'âge**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Moins de 44 ans	45	42,9
	45-54 ans	45	42,9
	55 ans et plus	15	14,3
	Total	105	100,0

Ainsi l'accès aux responsabilités à l'intérieur des entreprises est aussi lié à l'appartenance à une classe d'âge particulière. En effet, dans les sociétés humaines, l'âge, comme le sexe, est aussi une construction sociale. Les rapports sociaux de génération, comme les rapports sociaux de classe ou de genre, induisent des inégalités entre groupes d'individus (dans ce cas, il s'agit de classes d'âge) en termes d'accès et de détention des capitaux les plus importants (économique, culturel, social, politique...). Ce type de rapport procède « d'un découpage de la continuité biologique menant l'individu humain de sa naissance à sa mort en différentes tranches ou périodes, conférant à chacune des attributs sociaux différents, qui ne

<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  est d'ailleurs significatif dans ce cas :  $0,03 < 0,05$

doivent leur existence et leur sens (leur contenu) qu'à ce découpage précisément. Ce dernier fixe, par exemple, avec plus ou moins de rigueur à chacune de ces classes d'âge son statut et son rôle, ce qui est selon le cas exigé, recommandé, toléré ou au contraire interdit.»<sup>1</sup> Ce constat est d'autant plus pertinent dans la société marocaine que celle-ci est encore partiellement structurée par les rapports de parenté « traditionnels » hérités de son récent passé précapitaliste<sup>2</sup>.

La distribution de l'échantillon selon le lieu de naissance montre que les cadres dirigeants enquêtés sont largement issus du Maroc urbain.

**Tableau 34- Le lieu de naissance des répondants**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Urbain	98	93,3
Rural	7	6,7
Total	105	100,0

En se basant sur le récent découpage régional du Maroc, il est possible de déterminer la distribution des répondants selon la région de naissance.

**Tableau 35- La région de naissance des répondants**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Casablanca Settat	26	28,0
Rabat Salé Kenitra	21	22,6
Fès Meknes	18	19,4
Tanger Tétouan	3	3,2
Marrakech Safi	7	7,5
Oriental et Rif	5	5,4
Béni Mellal Khénifra	5	5,4
Souss Massa	4	4,3
Draâ Tafilalet	1	1,1
Extérieur du pays	3	3,2
Total	93	100,0
Manquante Sans réponse	12	
Total	105	

<sup>1</sup> Bihr A., *Les rapports sociaux de classes*, Editions Page deux, Lausanne, 2012 p. 133. Voir aussi Bourdieu P., « La jeunesse n'est qu'un mot » in *Questions de sociologie*, op. cit.

<sup>2</sup> Pascon P., « La nature composite de la société marocaine », op. cit.

Près de la moitié des répondants est née dans l'axe El Jadida-Kénitra (les deux régions Casablanca Settat et Rabat Salé Kenitra). A elle seule, la métropole casablancaise est le lieu de naissance de plus du cinquième de l'échantillon. En ajoutant la région de Fès-Meknès, c'est près de 70% des répondants qui sont nés dans moins de 20% de la superficie du pays<sup>1</sup>.

Cette distribution montre le poids structurant et discriminant du clivage héritée du protectorat entre un « Maroc inutile » et un « Maroc utile ». En effet, avoir le « privilège » de naître dans ce dernier (le « Maroc utile ») augmente les chances d'accéder aux postes de direction. Si le lieu de naissance des répondants ne donne pas une indication suffisante sur leur origine géographique<sup>2</sup> ou ethnique<sup>3</sup>, il est cependant difficile d'écarter l'hypothèse que l'appartenance à un ou des groupe(s) ethno culturel(s) donné(s) (les fassis par exemple) soit influente dans le fait d'occuper des fonctions importantes à l'intérieur des grandes entreprises.

## **B. Une sociabilité « formelle » limitée et dominée par les associations professionnelles**

L'appartenance à des formes de sociabilité formelle reste limitée chez les répondants du moins en ce qui concerne les trois types qui leur ont été présentés dans le questionnaire : les clubs, les associations professionnelles et les partis politiques. En effet, pour les premiers, seul un cinquième des répondants a déclaré y appartenir.

**Tableau 36- Appartenance à un club**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Oui	21	20,0
	Non	84	80,0
	Total	105	100,0

<sup>1</sup> Commission consultative de la régionalisation, *Rapport sur la régionalisation avancée*, Rabat, 2011

<sup>2</sup> Peut être fallait-il ajouter une question sur le lieu de naissance des parents voir des grands parents, voir par exemple l'étude de Lilia Ben Salem sur les origines sociales et géographiques des cadres tunisiens : Ben Salem, L., « Origines géographiques et sociales des cadres de l'administration économique, des offices et des sociétés nationales en Tunisie », *Annuaire de l'Afrique du Nord*, Vol.7, CNRS, Paris, 1969.

<sup>3</sup> Vue la dynamique migratoire induite par la pénétration des rapports capitalistes et le processus de dissolution/conservation des structures communautaires.

Il s'agit surtout de clubs de loisir et de sport comme ceux qui sont liés à des ministères ou de grandes entreprises publiques ou des clubs très sélectifs comme le Club des Clubs de Casablanca<sup>1</sup> connu pour être un des lieux de rencontre de la grande bourgeoisie casablancaise. Près de 30% ont déclaré appartenir à des associations professionnelles.

**Tableau 37- Appartenance à une association professionnelle**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	App Assoc Prof	31	29,5
	Pas App Assoc Prof	74	70,5
	Total	105	100,0

Il s'agit surtout de la CGEM et des fédérations sectorielles qui y sont liées en plus d'associations de praticiens (qualiticiens ou DRH).

Quant à l'appartenance aux partis politiques, elle est quasi absente chez les répondants.

**Tableau 38- Appartenance à un parti politique**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Oui	2	1,9
	Non	103	98,1
	Total	105	100,0

### C. Une ouverture sociale limitée

Plus de 40% des répondants sont issus de familles dont le père appartient aux classes dominantes ou aux catégories supérieures des nouvelles classes moyennes<sup>2</sup> qui représentent selon, les statistiques du HCP, moins de 3% de la population active

<sup>1</sup> <http://www.cccsunbeach.ma/>

<sup>2</sup> Il s'agit des couches moyennes (cadres, enseignants...) qui sont apparues avec la pénétration des rapports de production capitalistes en opposition avec les anciennes couches moyennes liés aux rapports de production précapitalistes comme les artisans, les commerçants, les petits paysans... Voir Chauvel L., *Les classes moyennes à la dérive*, Editions Le Seuil/République des idées, Paris, 2006 et Zghal A., « Les classes moyennes et développement au Maghreb » in Zghal A. (dir.), *Les classes moyennes au Maghreb*, Editions du CNRS, Paris, 1980.

occupée<sup>1</sup>. Ceux dont le père est employé, petit fonctionnaire ou ouvrier ne représentent par contre que 25% de l'échantillon.

**Tableau 39- Profession du père**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Père Patron, cadre dirigeant, haut fonctionnaire, Gros exploitant	23	21,9
Père Officier, Cadre supérieur, Profession libérale	23	21,9
Père Cadre moyen	14	13,3
Père Commerçant, artisan, petit exploitant agricole	19	18,1
Père Employé, petit fonctionnaire, ouvrier	26	24,8
Total	105	100,0

Ainsi seule une minorité des répondants est issue des classes populaires. Ceci confirme la seconde hypothèse de recherche : ***H2 : Une minorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines est issue des classes populaires.***

Le niveau d'instruction des pères de nos répondants se révèle aussi élevé, que leur classe d'appartenance. Ainsi, dans un pays où près de 30% de sa population âgée de 10 ans et plus est encore analphabète, le tiers des répondants ont un père ayant poursuivi des études supérieures.

**Tableau 40- Niveau d'instruction du père**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Père Sans instruction	11	10,5
Père Niveau Primaire, Ecole coranique, Alphabétisation	22	21,0
Père Niveau Collège, secondaire et technique	36	34,3
Père Niveau Supérieur	36	34,3
Total	105	100,0

<sup>1</sup> Les deux grands groupes de professions celui des « membres des corps législatifs, élus locaux, responsables hiérarchiques de la fonction publique, directeurs et cadres de direction d'entreprises » et celui des « cadres supérieurs et membres des professions libérales » représentaient 2,6% de la population active occupée en 2012 voir Haut Commissariat au Plan, *Activité, emploi et chômage en 2012*, Rabat, 2012

La grande majorité des mères des répondants n'exercent aucun emploi hors de la sphère domestique<sup>1</sup>. Les mères qui « travaillent » appartiennent, dans la majorité des cas, aux classes moyennes.

**Tableau 41- Profession de la mère**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Patron, cadre dirigeant, haut fonctionnaire, Gros exploitant	1	1,0
	Officier, cadre supérieur	8	7,8
	Profession libérale	7	6,9
	Cadre moyen	8	7,8
	Employé, petit fonctionnaire	5	4,9
	Ouvrier	1	1,0
	Femme au foyer	72	70,6
	Total	102	100,0
	Manquante	Sans réponse	3
Total		105	

Et dans un pays où une femme sur deux âgées de 15 ans et plus est analphabète, près d'un cinquième des mères des répondants ont fait des études supérieures et près de la moitié ont un niveau collège et plus.

**Tableau 42- Niveau d'instruction de la mère**

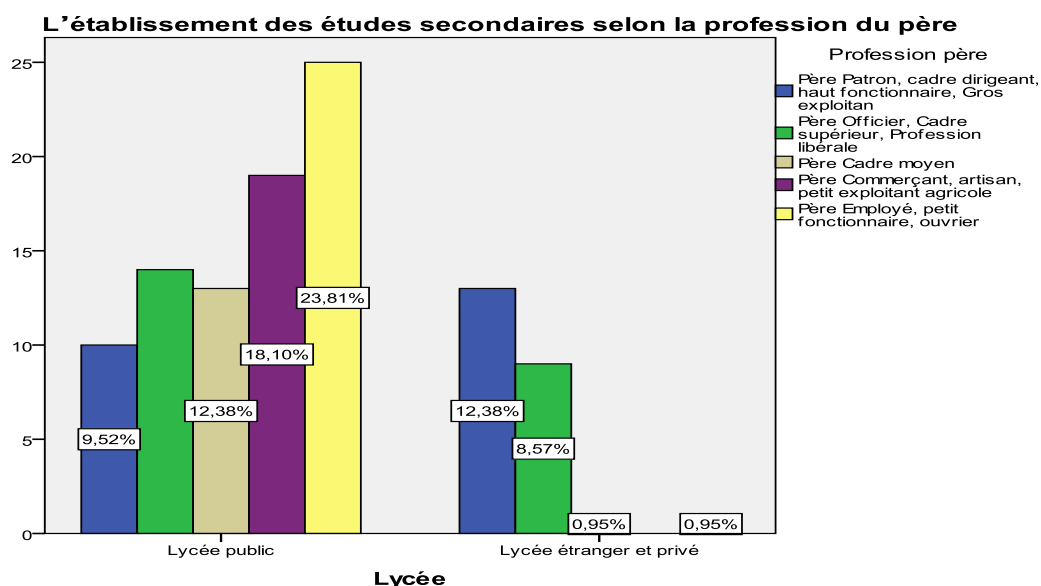
		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Mère Sans instruction	36	35,3
	Mère Niveau Primaire, Ecole coranique, Alphabétisation	17	16,7
	Mère Niveau Collège, secondaire et technique	29	28,4
	Mère Niveau Supérieur	20	19,6
	Total	102	100,0
Manquante	Sans réponse	3	
Total		105	

Ainsi le recrutement social des répondants se fait, en grande partie, au sein d'une minorité relativement favorisée et mieux dotée en ressources diverses

<sup>1</sup> Le travail domestique effectué par les femmes est aussi un travail même s'il n'est pas reconnu.

(économiques, culturelles, sociales...). Ce lien avec l'origine sociale est aussi perceptible dans les ressources permettant d'accéder aux postes les plus importants et les mieux payés. C'est le cas notamment du capital culturel. En effet, parmi les stratégies mobilisées par les familles les plus favorisées pour maintenir leur position d'une génération à l'autre (la reproduction)<sup>1</sup>, l'une des plus importantes, dans les sociétés contemporaines, passe par l'école. Ainsi, les répondants issus des milieux les plus aisés fréquentent plus que les autres les lycées étrangers. Ces établissements joueraient « un rôle analogue à celui des « écoles de fils de notables » un siècle plus tôt. »<sup>2</sup> :

**Figure 13- L'établissement des études secondaires selon la profession du père<sup>3</sup>**



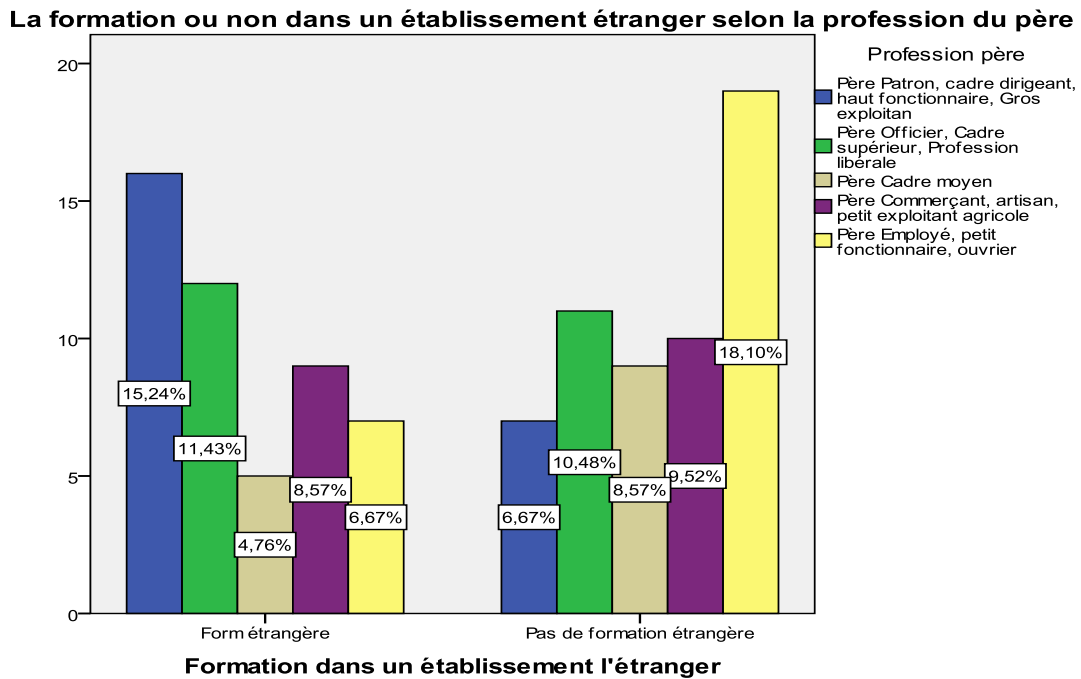
Les répondants issus des milieux les plus aisés sont également plus enclins à suivre une formation supérieure à l'étranger :

<sup>1</sup> Bourdieu P., « Stratégies de reproduction et modes de domination », op. cit.

<sup>2</sup> Vermeren P., « La formation des élites marocaines, miroir de la mondialisation ? », op. cit. p. 55

<sup>3</sup> Le test de  $\chi^2$  est significatif dans ce cas  $0,000 < 0,05$

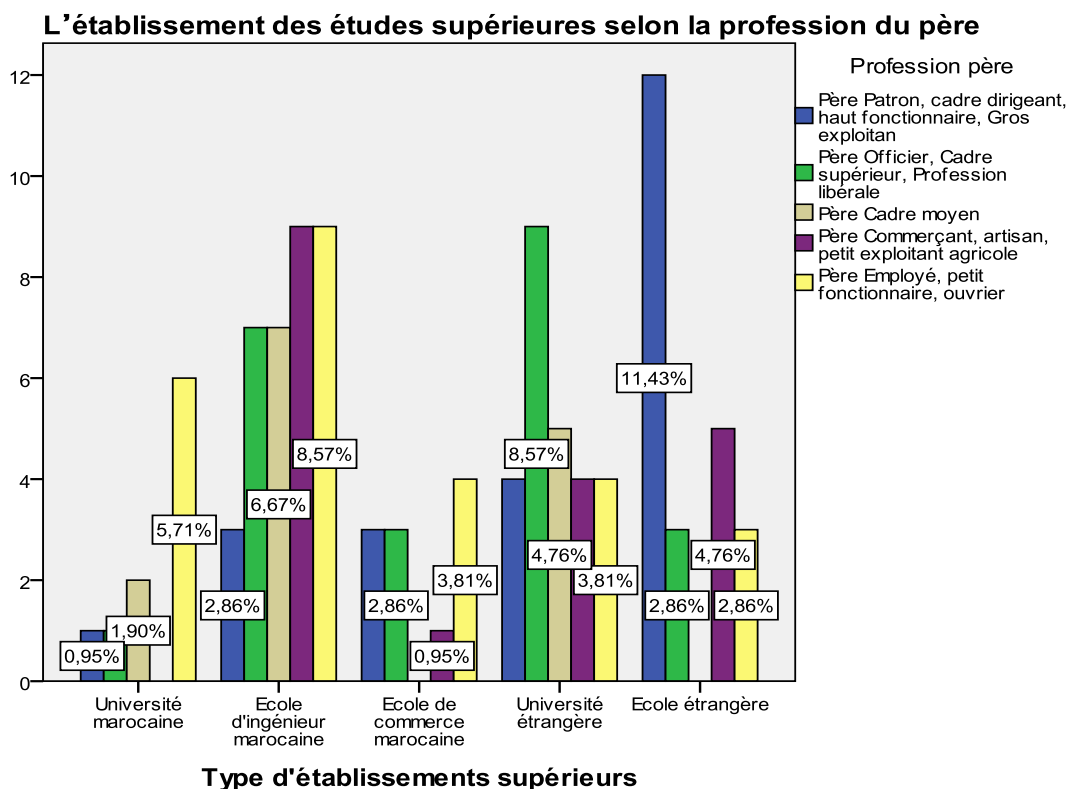
Figure 14- La formation dans un établissement étranger selon la profession du père<sup>1</sup>



Ceux dont le père est patron, cadre dirigeant, haut fonctionnaire ou gros exploitant sont plus enclins à passer par une école étrangère (notamment les grandes écoles d'ingénieur françaises).

<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  est aussi significatif dans ce cas :  $0,04 < 0,05$

Figure 15- L'établissement des études supérieures selon la profession du père<sup>1</sup>



Nous confirmons ainsi que la voie étrangère et surtout la « voie française représente une voie d'excellence qui s'ouvre, pour les enfants des couches sociales les plus favorisées, de façon quasi « naturelle » ».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Le test de  $\chi^2$  est significatif dans ce cas  $0,003 < 0,05$

<sup>2</sup> Scarfo-Ghellab G., « La formation d'ingénieur dans les grandes écoles françaises. De nouvelles stratégies d'internationalisation des étudiants marocains ? », op. cit. p. 85

## Conclusion du chapitre

Les résultats de l'analyse univariée permettent de décrire les caractéristiques globales de l'échantillon. Ainsi la majorité des dirigeants est constituée d'hommes âgés de plus de 45 ans issus des grands centres urbains et du « Maroc utile ». Le poids des ingénieurs et des formations dans des établissements étrangers est important. Le recrutement social des répondants se concentre dans les classes dominantes et les couches moyennes. Leur trajectoire professionnelle est marquée par la mobilité entre entreprises, niveaux hiérarchiques et même entre pays pour une partie d'entre eux. Leur sociabilité « formelle »<sup>1</sup> est limitée et dominée par les associations professionnelles.

Les caractéristiques sociales des dirigeants de l'échantillon sont structurées par les inégalités (de genre, de classe et géographiques) présentes dans la formation sociale marocaine ainsi que par l'histoire particulière du pays (dépendance, rôle des ingénieurs dans le développement...) (cf. chapitre 3). Ce qui justifie d'ailleurs pleinement l'usage d'un cadre d'analyse qui met en évidence l'enracinement social et historique du dirigeant.

Les résultats de l'analyse univariée nous ont aussi permis de rejeter la première hypothèse de recherche (H1- la majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a suivi une formation à l'étranger) et de confirmer la seconde. (H2- une minorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines est issue des classes populaires).

Quant aux résultats de l'analyse bivariée, ils permettent d'entrevoir des liens entre des variables importantes dans le cadre d'analyse. Ces liens, notamment entre le niveau hiérarchique, la tranche de salaire et l'établissement d'étude supérieure et entre ce dernier et l'origine sociale, préfigurent les résultats de l'analyse multivariée (l'AFCM) qui font l'objet du chapitre qui suit en perspective de la vérification des hypothèses H3, H4, H5 et H6.

---

<sup>1</sup> Par opposition à une sociabilité informelle (appartenance à des réseaux informels) difficile à objectiver.

# Chapitre VII- Champ du pouvoir managérial et dispositifs de gestion des ressources humaines

---

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse multivariée (l'AFCM) et de l'analyse univariée des variables de prises de position qui permettront de vérifier quatre hypothèses de recherche. Nous verrons si une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une origine sociale élevée (H3) et à une formation dans un établissement supérieur à l'étranger (H4). Nous verrons aussi si la majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a une prise de position favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines (H5) et si une prise de position moins favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines est liée à une position dominée dans le champ du pouvoir managérial (H6).

Ce chapitre est organisé en deux sections : la première est consacrée aux résultats de l'AFCM qui nous ont aidé à la construction du champ du pouvoir managérial et à la vérification des hypothèses H3 et H4, la seconde expose les résultats des analyses des variables de prise de position afin de vérifier les hypothèses H5 et H6.

## I. Le champ du pouvoir managérial

Pour construire le champ du pouvoir managérial, une analyse multivariée (l'analyse factorielle de correspondances multiples) a été réalisée, avec le logiciel SPSS, sur 10 variables actives (28 modalités). Des regroupements de modalités ont été effectués pour éliminer le biais des modalités rares. L'interprétation des résultats suit la démarche présentée dans le chapitre V. Nous présentons d'abord les axes factoriels retenus ainsi que leur interprétation avant de projeter des variables supplémentaires pour enrichir celle-ci (leur interprétation) et vérifier deux hypothèses de recherche.

### A. Choix et interprétation des axes

Les résultats de l'ACM indiquent que six facteurs ont une valeur propre supérieure à 1.

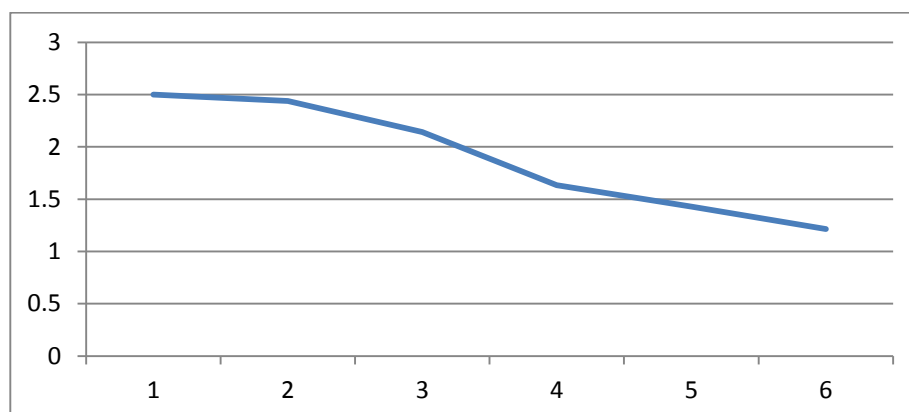
**Tableau 43- Valeur propre et variance restituée par l'AFCM**

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée			
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée	Pourcentage de variance expliquée cumulée
1	,666	2,499	,250	24,990	24,990
2	,656	2,440	,244	24,404	49,394
3	,593	2,143	,214	21,433	70,827
4	,431	1,633	,163	16,330	
5	,334	1,430	,143	14,296	
6	,197	1,215	,122	12,152	
7	-,030	,973	,097	9,734	
Total		12,334	1,233		
Moyenne	,481 <sup>a</sup>	1,762	,176	17,620	

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

La cassure au niveau de la courbe de décroissance des valeurs propres se situe au niveau du quatrième facteur.

Figure 16- Courbe de décroissance des valeurs propres



Les trois premiers facteurs sont donc retenus. Ils expliquent 70% de la variance totale. Pour leur interprétation, les contributions des modalités des variables actives ont été calculées (Voir le tableau ci-dessous). Pour chaque axe, les modalités, dont la contribution est supérieure à la moyenne ( $100/28= 3,57\%$ )<sup>1</sup>, ont été retenues :

- Ainsi pour le premier axe (Figures 17 et 18) qui restitue, 24,9% de la variance totale, 10 modalités ont été retenues. Elles contribuent ensemble à 82% de la variance de cet axe.
  - A droite de l'axe se trouvent les modalités : « Ecole étrangère », « Lycée étranger et privé », « 40 000 dhs et plus », « Niveau hiérarchique élevé », « Administrateur » et « Appartenance à une association professionnelle »,
  - A gauche de l'axe, se trouvent les modalités « Université marocaine », « Ecole de commerce marocaine », « moins de 30 000 dhs » et « Niveau moins élevé ».

Cet axe oppose :

- *ceux qui* ont poursuivi leurs études supérieures et, dans une moindre mesure, secondaires dans des institutions d'élite étrangères à *ceux qui* ont poursuivi des études supérieures et secondaires dans un établissement de formation national ;
- *ceux qui* touchent un salaire supérieur à 40 000 dhs, à *ceux qui* ont un salaire inférieur à 30 000 dhs ;
- *ceux qui* occupent des niveaux hiérarchiques élevés à *ceux qui* occupent des niveaux hiérarchiques moins élevés.

<sup>1</sup> En gras dans le tableau suivant.

En prenant en compte les modalités « Administrateur » et « Appartenance à une association professionnelle », il est possible d'interpréter cet axe comme opposant un pôle dominant doté d'un capital global élevé (bureaucratique, culturel, économique et social) à un pôle dominé disposant d'un capital moins élevé. Cet axe est donc *un axe du capital global*.

- De même pour le deuxième axe (Figures 17 et 19) qui restitue, 24,4% de la variance totale, 6 modalités, ont été retenues. Elles contribuent ensemble à 75% de la variance de cet axe.

- En haut de l'axe se trouvent les modalités : « Diplôme d'ingénieur », « Ecole d'ingénieur marocaine » et « Entre 30 000 et 40 000 dhs ».

- En bas de l'axe, se trouvent les modalités : « Université étrangère », « Troisième cycle, doctorat » et « Féminin ».

Cet axe oppose la formation d'ingénieur aux autres formations supérieures. Cette opposition est aussi liée, dans une moindre mesure, au genre. En effet, le métier d'ingénieur reste encore, au Maroc, un métier masculin<sup>1</sup>. Les femmes sont, en effet, plus représentées dans les autres formations.

- Aussi pour le troisième axe (Figures 18 et 19) qui restitue, 21,4% de la variance totale, 7 modalités, ont été retenues. Elles contribuent ensemble à 80% de la variance de cet axe.

- D'une part se trouvent les modalités : « 55 ans et plus », « Université étrangère » et « Troisième cycle, doctorat ».

- D'autre part, se trouvent les modalités : « Moins de 44 ans », « Ecole de commerce marocaine », « Autres diplômes d'école » et « Lycée étranger et privé ».

Cet axe oppose un petit groupe de lauréats d'écoles de commerce aux autres formations supérieures. Cette opposition est aussi liée, dans une moindre mesure, aux classes d'âge. En effet, les premiers sont plus jeunes que les seconds<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Pour l'année universitaire 2005-2006, l'un des taux de féminisation les plus bas des lauréats de l'enseignement supérieur est celui des ingénieurs (27%). Voir Haut Commissariat au Plan, *La Femme marocaine en chiffres. Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles*, Rabat, Octobre 2008 p. 38

<sup>2</sup> L'engouement pour les études commerciales est plus récent. Voir Vermeren P., «Hautes études commerciales et dynamique sociale au Maroc et en Tunisie durant les années quatre-vingt-dix», op. cit.

**Tableau 44- Coordonnées et contributions des modalités actives aux trois axes de l'ACM**

Variables	Modalités	Coordonnées			Contributions en %		
		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 1	Axe 2	Axe 3
<b>Caractéristiques sociodémographiques</b>							
Classe d'âge	Moins de 44 ans	0,117	0,056	-0,668	0,234	0,05	<b>8,93</b>
	45-54 ans	-0,221	-0,254	0,368	0,83	1,13	2,71
	55 ans et plus	0,311	0,594	0,899	0,55	2,06	<b>5,39</b>
Genre	Masculin	0,002	0,258	0,041	0,0001	2,20	0,06
	Féminin	-0,009	-1,099	-0,175	0,0006	<b>9,42</b>	0,27
<b>Capital culturel</b>							
L'établissement d'étude supérieure	Université marocaine	-1,167	-0,615	0,653	<b>5,18</b>	1,47	1,89
	Ecole d'ingénieur marocaine	-0,413	0,975	0,353	2,27	<b>12,98</b>	1,94
	Ecole de commerce marocaine	-0,946	-0,599	-2,136	<b>3,75</b>	1,54	<b>22,33</b>
	Université étrangère	0,374	-1,305	0,665	1,38	<b>17,28</b>	<b>5,11</b>
	Ecole étrangère	1,165	0,544	-0,552	<b>11,89</b>	2,65	3,11
Le type de diplôme	Licence et moins	-1,058	-0,741	0,751	2,55	1,28	1,50
	Diplôme d'ingénieur	0,118	0,885	0,147	0,27	<b>15,89</b>	0,50
	Autres diplômes d'école	-0,335	-0,363	-2,017	0,68	0,82	<b>28,96</b>
	Troisième cycle, doctorat	0,180	-1,153	0,649	0,38	<b>16,08</b>	<b>5,81</b>
L'établissement des études secondaires	Lycée public	-0,295	0,147	0,174	2,68	0,68	1,09
	Lycée étranger et privé	0,997	-0,495	-0,589	<b>9,08</b>	2,29	<b>3,70</b>
<b>Capital économique</b>							
Le salaire	moins de 30 000	-0,986	-0,366	-0,269	<b>10,74</b>	1,51	1,13
	Entre 30 000 et 40 000	-0,297	0,567	0,278	0,97	<b>3,63</b>	0,99
	40 000 et plus	0,792	-0,124	-0,006	<b>11,23</b>	0,28	0,0007
<b>Capital bureaucratique et trajectoire professionnelle</b>							
Niveau hiérarchique	Niveau élevé	0,501	0,005	0,102	<b>5,83</b>	0,0005	0,28
	Niveau moins élevé	-0,695	-0,006	-0,142	<b>8,09</b>	0,0006	0,39

Type de carrière	Carrière interne	-0,207	-0,003	0,138	0,55	0,0001	0,28
	Carrière ouverte	0,091	-0,003	-0,155	0,19	0,0002	0,67
	Début dans l'administration	0,162	0,036	0,628	0,08	0,004	1,40
Capital social							
Appartenance à une association professionnelle	Oui	0,685	-0,472	0,209	<b>5,54</b>	2,69	0,60
	Non	-0,287	0,198	-0,087	2,32	1,13	0,25
Administrateur	Oui	1,494	0,701	-0,377	<b>11,05</b>	2,49	0,82
	Non	-0,211	-0,099	0,053	1,56	0,35	0,11

Figure 17- Nuage des modalités dans le plan 1-2

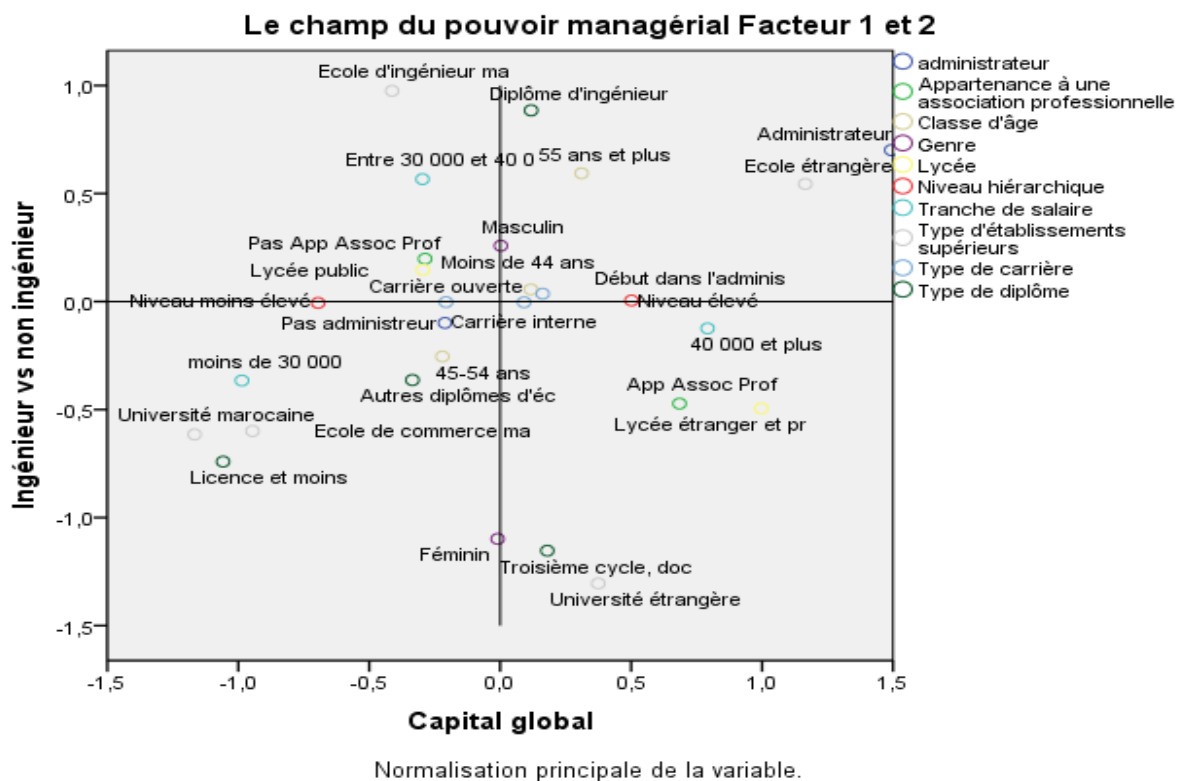


Figure 18- Nuage des modalités dans le plan 1-3

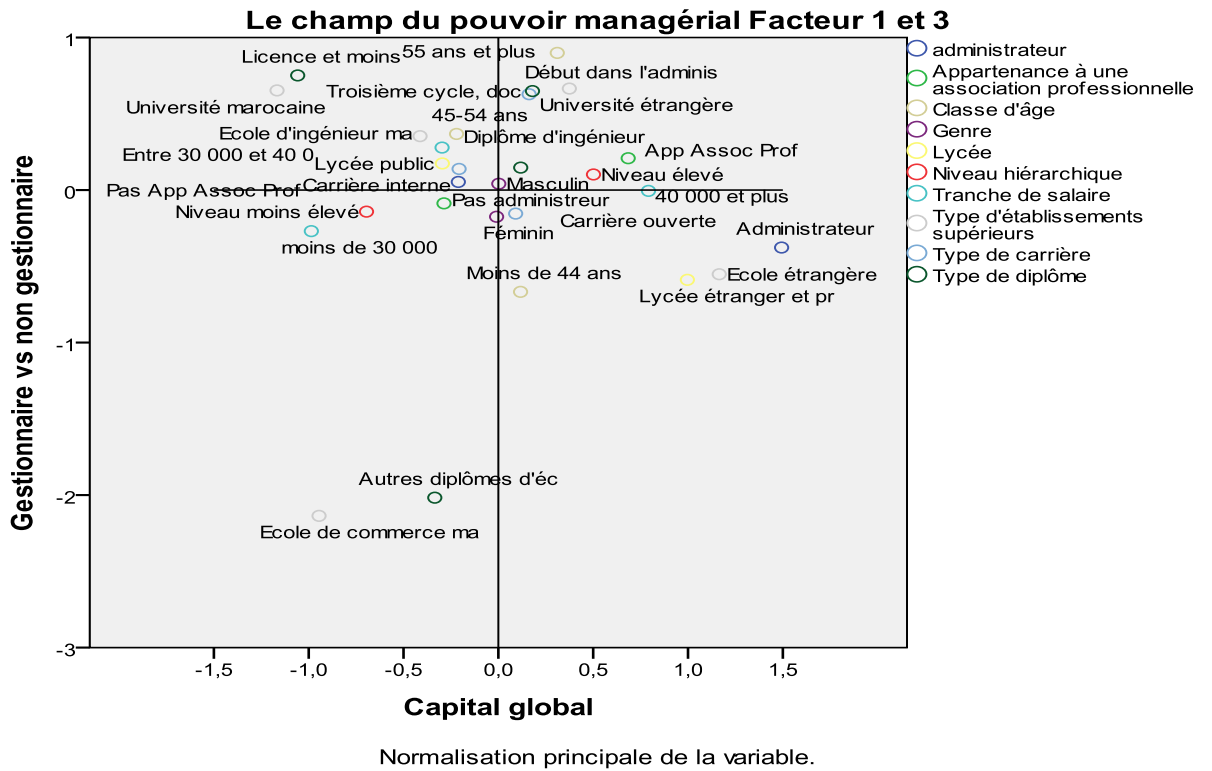
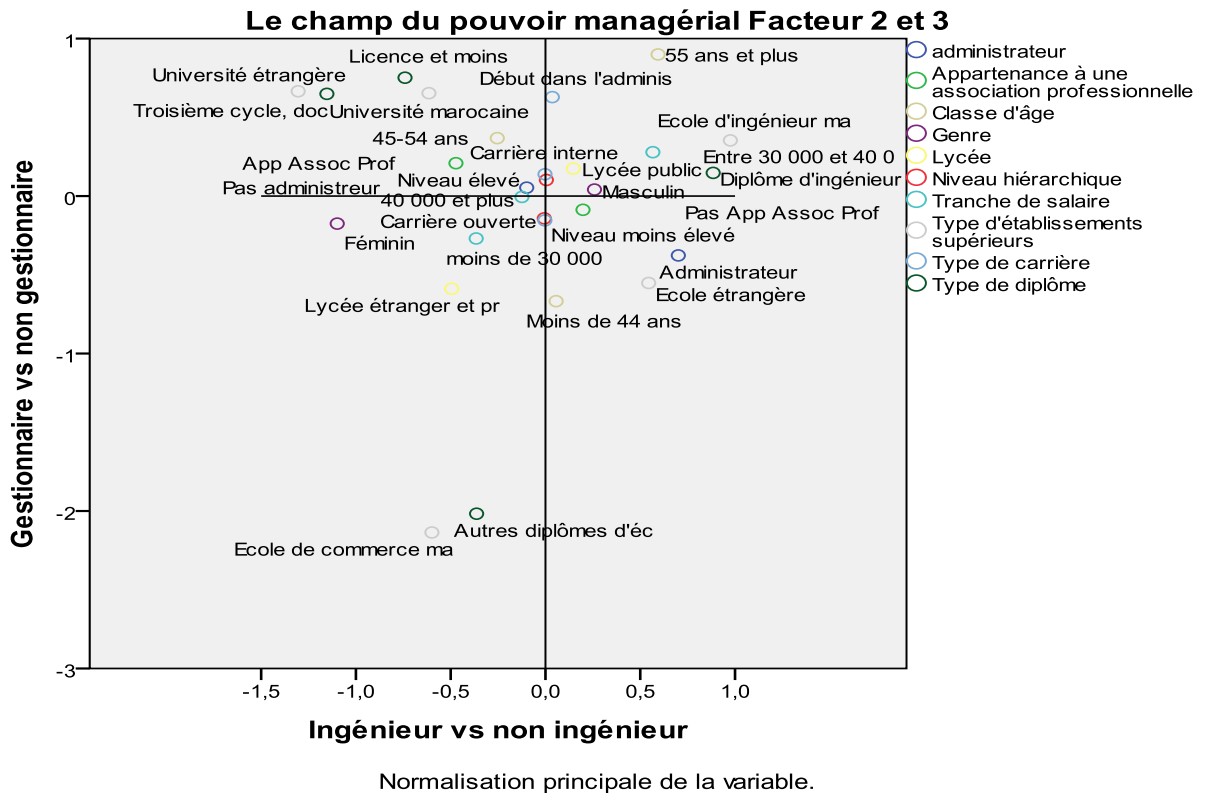


Figure 19- Nuage des modalités dans le plan 2-3



## B. Les variables supplémentaires

Pour enrichir l'interprétation des axes et valider deux hypothèses de recherche, des variables supplémentaires ont été projetées sur les plans factoriels. Le tableau suivant présente les coordonnées de leurs modalités sur les trois axes :

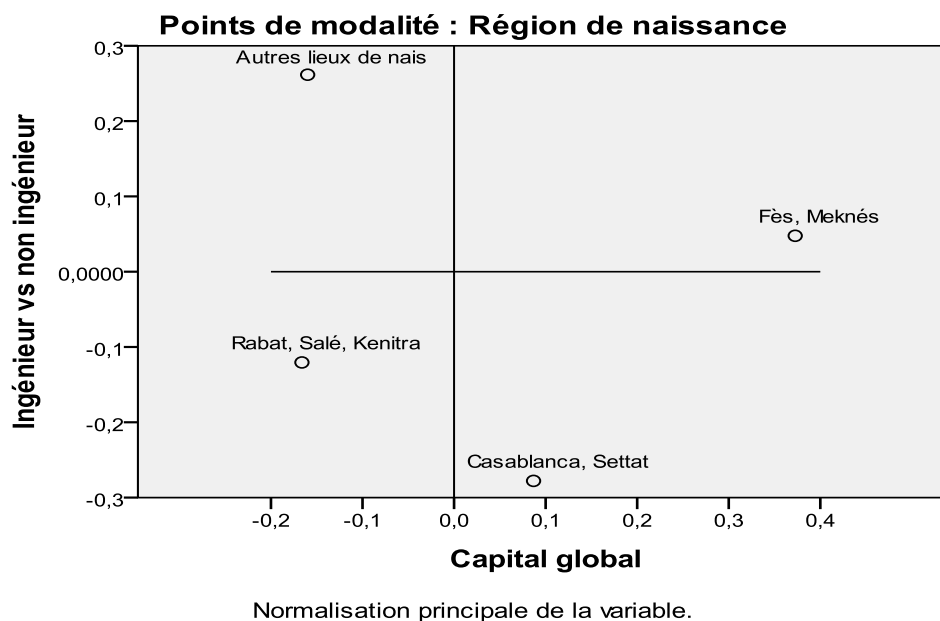
**Tableau 45- Coordonnées des modalités supplémentaires sur les axes factoriels**

Variables	Modalités	Coordonnées		
		Axe 1	Axe 2	Axe 3
Origine géographique				
Région de naissance	Casablanca, Settat	0,087	-0,278	0,124
	Rabat, Salé, Kenitra	-0,166	-0,121	-0,228
	Fès, Meknès	0,373	0,048	0,342
	Autres lieux de naissance	-0,160	0,262	-0,154
Origine sociale				
Profession du père	Patron, cadre dirigeant, haut fonctionnaire, Gros exploitant	0,634	-0,027	-0,589
	Officier, Cadre supérieur, Profession libérale	0,094	-0,372	-0,181
	Cadre moyen	-0,236	-0,042	0,449
	Commerçant, artisan, petit exploitant agricole	-0,082	0,481	0,434
	Employé, petit fonctionnaire, ouvrier	-0,457	0,023	0,123
Niveau d'instruction du père	Sans instruction	-0,257	0,182	0,077
	Primaire, Ecole coranique, Alphabétisation	-0,166	0,242	0,501
	Collège, secondaire et technique	-0,141	-0,061	0,213
	Supérieur	0,321	-0,143	-0,543
Profession de la mère	Mère ne travaille pas	-0,091	0,071	0,057
	Mère travaille	0,168	-0,261	-0,094
Niveau d'instruction de la mère	Sans instruction	-0,126	0,181	0,294
	Primaire, Ecole coranique, Alphabétisation	-0,317	-0,017	0,084
	Collège, secondaire et technique	-0,028	-0,284	0,080
	Supérieur	0,579	0,023	-0,615
Capital culturel				
Formation dans un établissement supérieur à l'étranger	Formation dans un établissement supérieur à l'étranger	0,745	-0,437	0,095
	Pas de Formation dans établissement supérieur à l'étranger	-0,652	0,383	-0,083
Trajectoire professionnelle				
Type de promotion	Précoce	0,247	-0,075	0,027
	Promu interne	-0,417	-0,048	0,076
	Promu externe	-0,128	0,000	-0,327
	Reconverti	0,606	-0,205	-0,055

Sur la base des écarts entre les coordonnées des modalités de chaque variable les plus élevés sur les deux côtés de chaque axe, il est possible de formuler les remarques suivantes :

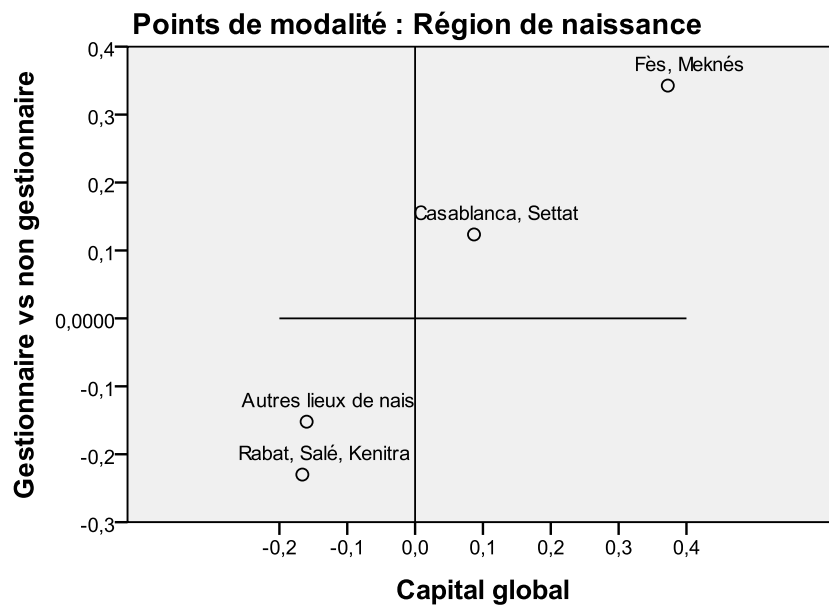
- « Région de naissance » : L'écart est notable (supérieur à 0,5 : 0,539 pour le premier axe, 0,54 sur le second axe et 0,57 sur le troisième axe) sur les trois axes. Ainsi la modalité « Fès, meknès » semble avoir un lien avec une position dominante dans le champ (à la droite du premier axe) et avec une formation non managériale (en haut du troisième axe). Alors que le second axe semble opposer ceux qui sont nés à l'extérieur de l'axe Eljadida-Kenitra (modalité « autres lieux de naissance »)<sup>1</sup> à ceux qui sont nés dans la région de Casablanca-Settat.

**Figure 20- Projection de la variable « région de naissance » sur le plan factoriel 1-2**



<sup>1</sup> Reflétant peut être une certaine diversité dans l'origine géographique des ingénieurs de l'échantillon.

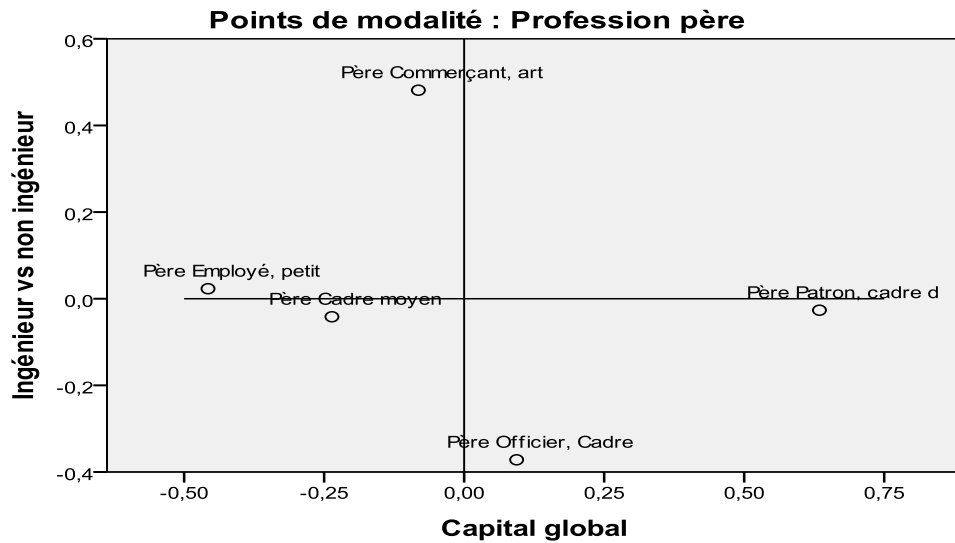
**Figure 21- Projection de la variable « région de naissance » sur le plan factoriel 1-3**



Normalisation principale de la variable.

- « Profession du père » : Des écarts importants (supérieurs à 1 : 1,09 pour le premier axe, 1,03 pour le troisième axe) peuvent être relevés sur le premier et le troisième axe et un écart notable (0,853) est à relever pour le second axe. Sur le premier, les modalités s'étalent de la même manière que dans le monde social : du côté des dominants du champ (à la droite de l'axe), un père appartenant aux classes dominantes (modalité « Patron, cadre dirigeant, haut fonctionnaire, Gros exploitant ») et du côté des dominés (à la gauche de l'axe), un père appartenant aux classes populaires (modalité « Employé, petit fonctionnaire, ouvrier ») et entre les deux (près du centre), un père appartenant aux couches moyennes et moyennes supérieures (les modalités « Officier, Cadre supérieur, Profession libérale », « Cadre moyen » et « Commerçant, artisan, petit exploitant agricole »). Le premier axe oppose donc nettement les héritiers aux parvenus issus des classes populaires. Ce qui confirme la troisième hypothèse de recherche : ***H3- Une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une origine sociale élevée.***

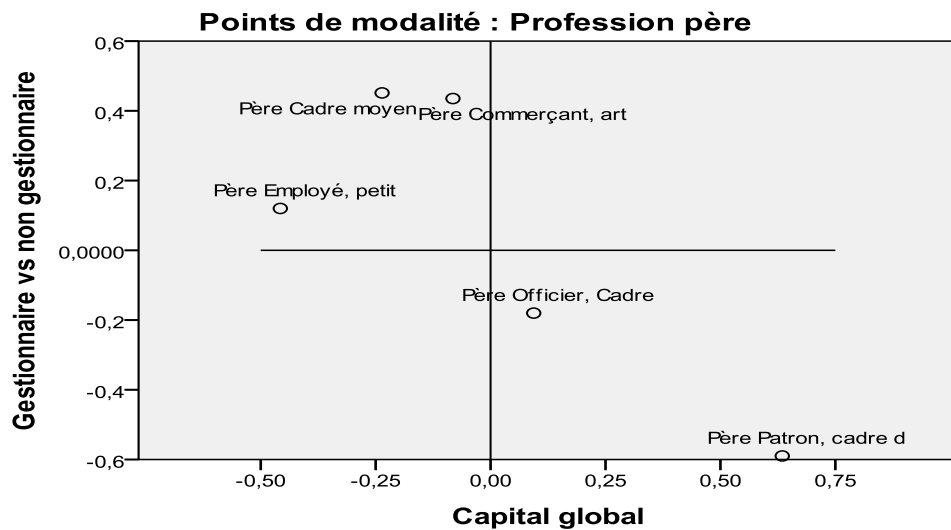
**Figure 22- Projection de la variable « Profession du père » sur le plan factoriel 1-2**



Normalisation principale de la variable.

Pour le second axe, l’opposition se situe surtout entre ceux qui sont issus des couches moyennes traditionnelles (modalité « Commerçant, artisan, petit exploitant agricole ») et ceux qui sont issus des catégories supérieures des couches moyennes modernes (modalité « Officier, Cadre supérieur, Profession libérale »). Le troisième axe, quant à lui, semble opposer les héritiers à ceux qui sont issus des couches moyennes.

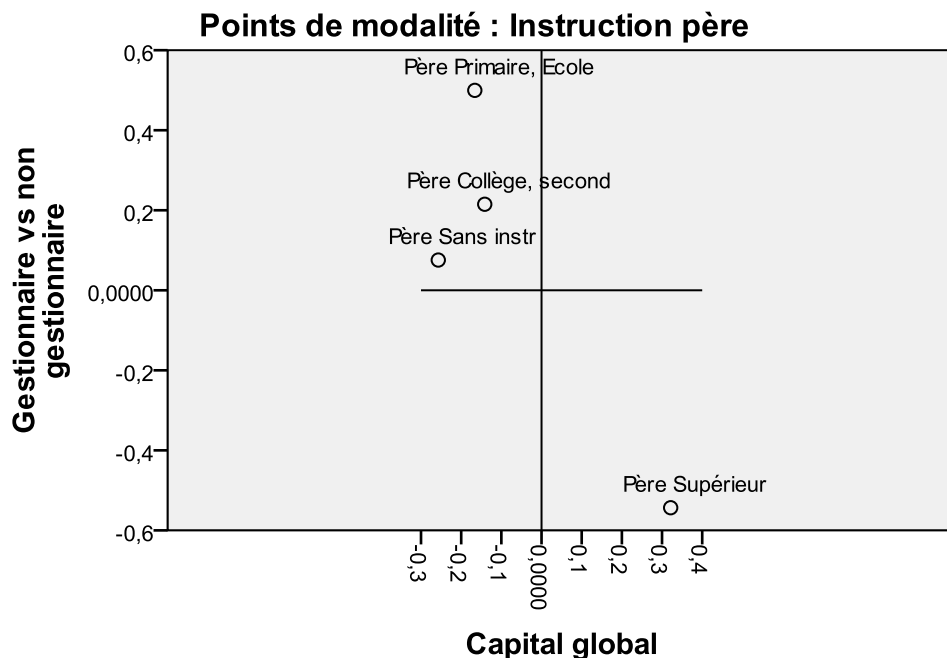
**Figure 23- Projection de la variable « Profession du père » sur le plan factoriel 1-3**



Normalisation principale de la variable.

- « Niveau d’instruction du père » : L’écart sur le second axe est faible (inférieur à 0,5 : 0,385) par contre il est notable sur le premier axe (0,578) et important sur le troisième (1,04). Dans ces deux derniers cas, les deux axes opposent ceux dont le père a un capital culturel élevé (modalité « supérieur ») à ceux dont le niveau d’instruction du père est moins élevé. Ce qui confirme le constat que ces deux axes opposent les héritiers aux parvenus (issus des classes populaires ou des couches moyennes) :

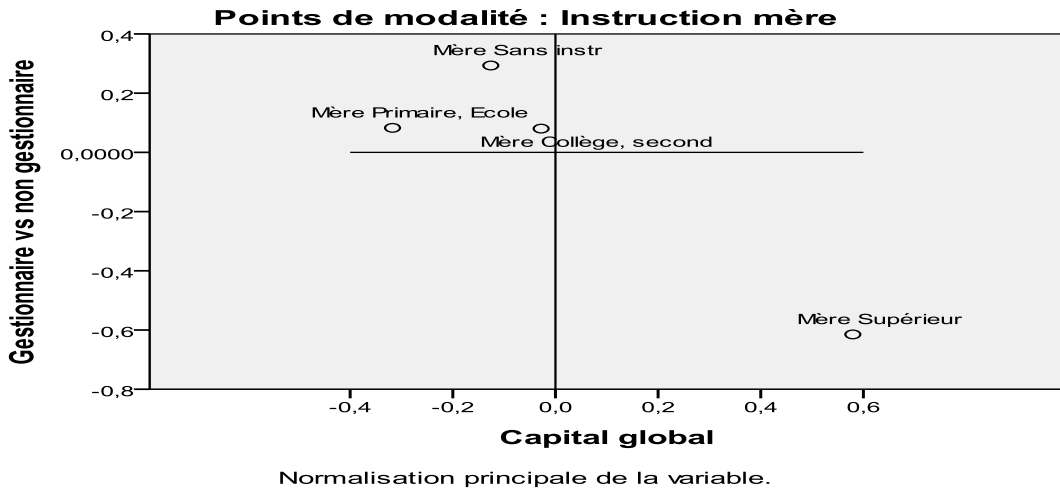
**Figure 24- Projection de la variable « Niveau d’instruction du père » sur le plan factoriel 1-3**



Normalisation principale de la variable.

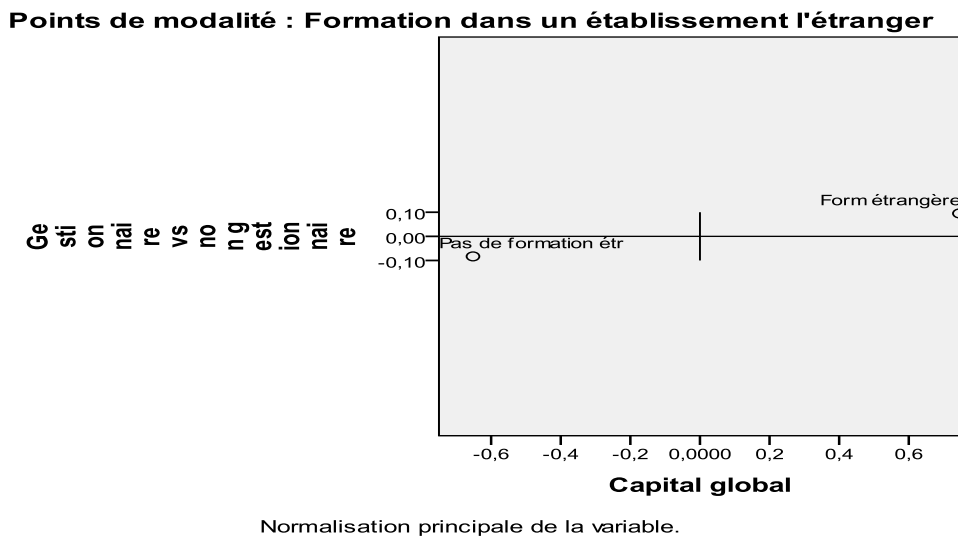
- « Profession de la mère » : Les écarts sont faibles sur les trois axes (0,259 pour le premier axe, 0,332 sur le second axe et 0,151 sur le troisième axe).
- « Niveau d’instruction de la mère » : Tandis que l’écart est faible sur le second axe (0,465), il est notable sur le premier (0,705) et le troisième axe (0,909). Dans les deux cas, l’opposition se situe entre ceux dont la mère a un capital culturel élevé (modalité « supérieur ») et ceux dont le niveau d’instruction de la mère est moins élevé :

Figure 25- Projection de la variable « Niveau d’instruction de la mère » sur le plan factoriel 1-3



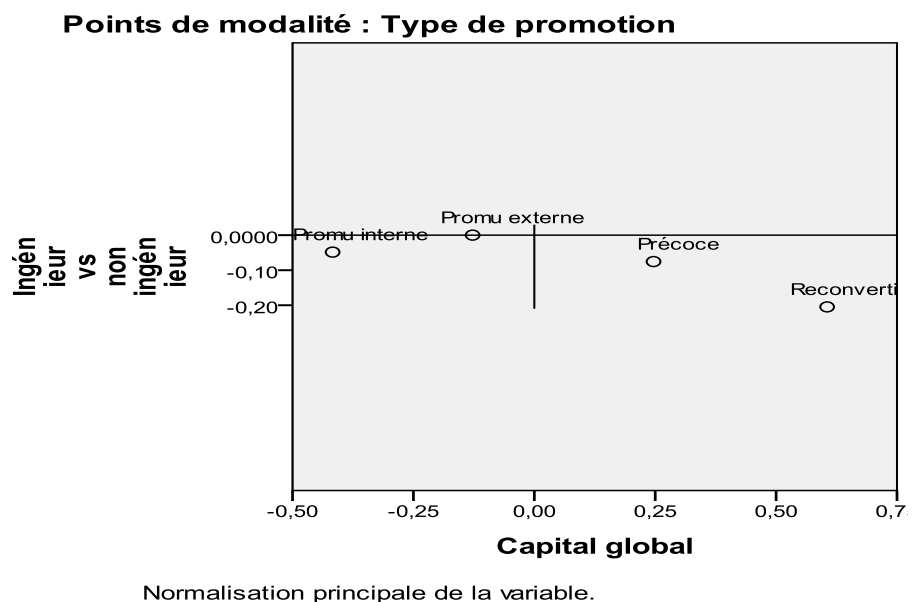
- « Formation dans un établissement supérieur à l’étranger » : L’écart est important sur le premier axe (1,4). La modalité «formation dans un établissement supérieur à l’étranger » semble avoir un lien avec une position dominante dans le champ du pouvoir managérial. Ceci confirme la quatrième hypothèse de recherche *H4 - Une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une formation dans un établissement supérieur à l’étranger*. Si l’écart sur le troisième axe est faible (0,18), il est notable sur le second axe (0,82).

Figure 26- Projection de la variable « Formation dans un établissement étranger » sur le plan factoriel 1-3



- « Type de promotion » : Les écarts sur le second et le troisième axe sont faibles (respectivement 0,28 et 0,403) mais sur le premier axe, l'écart est important (1,02). Il est possible d'y discerner une opposition entre, du côté des dominants (à la droite de l'axe), ceux qui sont entrés au monde professionnel en tant que cadre dirigeant (modalité « précoce ») ou qui sont devenus cadres dirigeants avant d'occuper le poste déclaré lors de l'enquête (modalité « reconverti ») et, du côté des dominés (à la gauche de l'axe), ceux dont le poste déclaré lors de l'enquête représente leur entrée dans l'univers des cadres dirigeants (modalité « promu interne » et « promu externe ») :

**Figure 27- Projection de la variable « Type de promotion » sur le plan factoriel 1-2**



Les résultats de l'AFCM montrent que le champ du pouvoir managérial est structuré par trois grandes oppositions (représentées par les trois axes) :

- Une opposition entre dominants et dominés, qui est aussi une opposition entre héritiers et parvenus ;
- Une opposition entre la formation d'ingénieur et les autres formations, qui est aussi liée au genre et à l'origine sociale (opposition entre ceux qui sont issus des couches moyennes traditionnelles et ceux qui sont issus des catégories supérieures des couches moyennes modernes) ;
- Une opposition entre la formation en gestion et les autres formations, qui est aussi une opposition entre jeunes et moins jeunes et entre héritiers et parvenus.

## II. Les prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines

Cette section vise à vérifier les deux dernières hypothèses de recherche. Le premier point mobilise les résultats de l'analyse univariée pour la vérification de la cinquième hypothèse. Le second point s'appuie sur les résultats de l'AFCM pour vérifier la dernière hypothèse.

### A. L'adhésion aux dispositifs de gestion des ressources humaines

Dans ce premier point, les résultats de l'analyse univariée des variables de prise de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines sont présentés et mobilisés pour vérifier la cinquième hypothèse de recherche.

#### 1. Au niveau du discours

Aucun des répondants n'a considéré le salarié comme un coût et près des deux tiers le perçoivent comme une compétence.

**Tableau 46- Perception du salarié**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Une ressource	34	35,4
	Une compétence	62	64,6
	Total	96	100,0
Manquante	Sans réponse	9	
Total		105	

Les trois quarts considèrent que le salarié doit avoir une grande ou une totale autonomie.

**Tableau 47- Autonomie du salarié**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Un peu d'autonomie	25	24,0
	Beaucoup d'autonomie	74	71,2
	Une autonomie totale	5	4,8
	Total	104	100,0
Manquante	Sans réponse	1	
Total		105	

Aucun des répondants n'a déclaré percevoir le rapport du salarié avec son supérieur hiérarchique comme étant un rapport avec un subordonné. Au contraire, les trois quarts le perçoivent comme étant un rapport entre collaborateurs et pour un quart comme un rapport entre partenaires.

**Tableau 48- Rapport avec la hiérarchie**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Un collaborateur	78	75,0
	Un partenaire	26	25,0
	Total	104	100,0
Manquante	Sans réponse	1	
Total		105	

Plus des trois quarts considèrent que le salarié doit être très ou totalement flexible.

**Tableau 49- Flexibilité du salarié**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	(non) flexible	5	4,8
	Un peu flexible	18	17,3
	Très flexible	76	73,1
	Totalement flexible	5	4,8
	Total	104	100,0
Manquante	Sans réponse	1	
Total		105	

## 2. Au niveau des outils

Une forte adhésion est perceptible au niveau des outils. Ainsi plus des trois quarts des répondants estiment que leur application est extrêmement souhaitable dans le contexte marocain.

**Tableau 50- L'application des outils de GRH est-elle souhaitable ?**

		Effectifs	Pourcentage valide
Valide	Moyennement souhaitable	24	22,9
	Extrêmement souhaitable	81	77,1
	Total	105	100,0

Cette adhésion se révèle forte pour tous les outils soumis aux répondants sauf pour la charte de mobilité où les avis sont plus partagés.

**Tableau 51- Importance des outils de GRH (en %)**

	Sans importance	Peu important	Moyennement important	Extrêmement important	Total valide
La gestion des compétences	0	1	15,2	83,8	100
L'entretien annuel d'évaluation	1	1,9	19	78,1	100
La charte de mobilité	1	16,66	49	33,33	100
La gestion par objectifs (GPO)	1	1	24,8	73,3	100
La gestion des hauts potentiels	0	3,8	27,6	68,6	100
La charte des valeurs	0	1	27	72	100

Pour mesurer le degré de « sélectivité » de l'adhésion aux outils de ressources humaines, une variable a été créée sur la base des réponses sur leur importance. Ainsi, si un répondant considère que parmi les six outils, tous ou presque (cinq sur six) sont extrêmement importants, son adhésion est jugée « intégrale ». S'il pense que quatre ou trois (sur les six) sont extrêmement importants, son adhésion est alors « sélective ». Par contre, s'il juge que seul un ou deux outils sont extrêmement importants, son adhésion est considérée comme « très sélective ». Ainsi près de la moitié adhère intégralement à ces outils.

**Tableau 52- Sélectivité de l'adhésion aux outils de RH**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Adhésion très sélective	21	20,0
Adhésion sélective	34	32,4
Adhésion intégrale	50	47,6
Total	105	100,0

Cette adhésion s'accompagne d'une grande insatisfaction à l'égard de leur application dans le contexte marocain. Ainsi près de 73% des répondants considèrent que celle-ci est plutôt insatisfaisante voire très insatisfaisante:

**Tableau 53- Satisfaction à l'égard de l'application des outils de RH**

	Effectifs	Pourcentage valide
Valide Très insatisfaisante	6	5,7
Plutôt insatisfaisante	70	66,7
Plutôt satisfaisante	29	27,6
Total	105	100,0

Les résultats des analyses univariées confirment donc la cinquième hypothèse : ***H5- La majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a une prise de position favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines.***

### **B. Projection des prises de position dans l'espace social des dirigeants**

Pour vérifier la dernière hypothèse de recherche, les variables de prise de position ont été projetées comme variables supplémentaires sur les plans factoriels. Pour éviter le biais des modalités rares, des opérations de recodage ont été nécessaires. Le tableau suivant présente les coordonnées des modalités sur les trois axes :

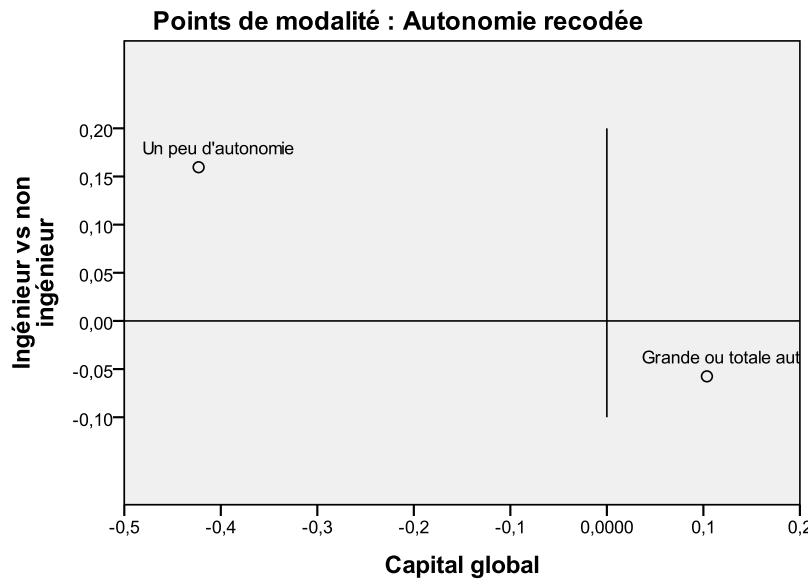
**Tableau 54- Coordonnées des modalités supplémentaires sur les axes factoriels**

Variables	Modalités	Coordonnées		
		Axe 1	Axe 2	Axe 3
Prise de position à l'égard du discours de la gestion des ressources humaines				
La vision du salarié	Une ressource	0,004	-0,251	-0,209
	Une compétence	-0,031	0,193	0,082
L'autonomie du salarié	Un peu d'autonomie	<b>-0,423</b>	0,160	0,016
	Une grande ou totale autonomie	0,104	-0,058	0,006
La flexibilité du salarié	(non) ou un peu flexible	<b>-0,423</b>	0,043	0,030
	Très ou totalement flexible	0,091	-0,019	0,002
Rapport avec la hiérarchie	Un collaborateur	-0,018	0,016	-0,035
	Un partenaire	0,029	-0,071	0,103
Prise de position à l'égard des outils de la gestion des ressources humaines				
Importance de la gestion des compétences	Non Extrêmement important	0,279	<b>0,436</b>	-0,331
	Extrêmement important	-0,054	-0,084	0,064
Importance de l'entretien annuel d'évaluation	Non Extrêmement important	0,005	0,296	-0,225
	Extrêmement important	-0,002	-0,083	0,063
Importance de La charte de mobilité	Non ou Peu important	0,170	<b>0,366</b>	-0,246
	Moyennement important	-0,154	-0,012	0,169
	Extrêmement important	0,100	<b>-0,255</b>	-0,119
Importance de la gestion par objectifs	Non Extrêmement important	-0,306	0,245	0,107
	Extrêmement important	0,111	-0,089	-0,039
Importance de la gestion des hauts potentiels	Non Extrêmement important	-0,176	0,133	-0,014
	Extrêmement important	0,081	-0,061	0,006
Importance de la charte des valeurs	Non Extrêmement important	-0,155	0,102	-0,199
	Extrêmement important	0,077	-0,049	0,072
Degré de sélectivité de l'adhésion aux outils	Adhésion très sélective	<b>-0,426</b>	0,239	0,121
	Adhésion sélective	0,200	0,194	-0,266
	Adhésion intégrale	0,043	-0,232	0,130
Souhait d'appliquer les outils RH	Moyennement souhaitable	-0,012	0,239	-0,023
	Extrêmement souhaitable	0,003	-0,071	0,007
Prise de position à l'égard des effets pratiques de la gestion des ressources humaines				
Satisfaction à l'égard de l'application des outils de GRH	Très ou plutôt insatisfaisante	0,007	0,063	0,020
	Plutôt satisfaisante	-0,019	-0,164	-0,052

Pour la plupart des variables projetées, l'écart entre les coordonnées des modalités sur les trois axes factoriels est faible sauf pour les variables suivantes :

- « L'autonomie du salarié » : l'écart entre les coordonnées des modalités est notable (0,527) sur le premier axe factoriel avec la modalité « Un peu d'autonomie » se situant nettement du côté gauche (celui des dominés) comme le montre le diagramme suivant

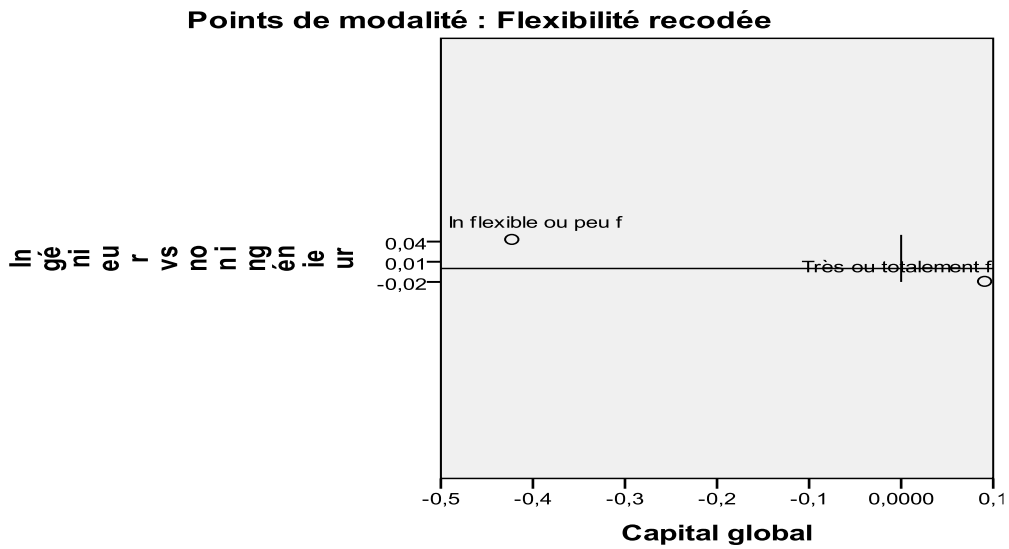
**Figure 28- Projection de la variable « Autonomie du salarié » sur le plan factoriel 1-2**



Normalisation principale de la variable.

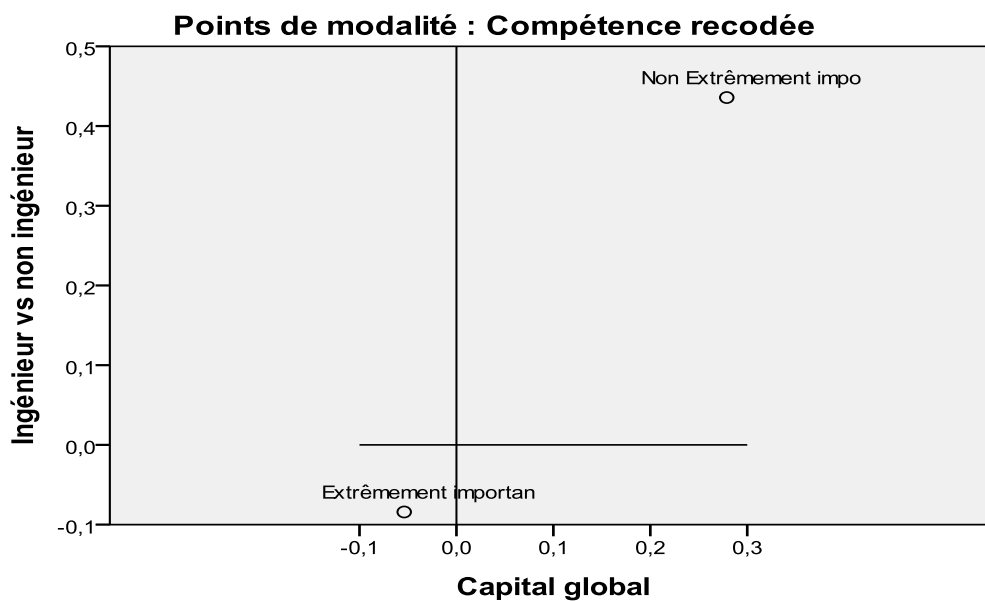
- « La flexibilité du salarié » : l'écart est aussi notable (0,520) sur le premier axe factoriel avec la modalité « (non) ou peu flexible » se situant nettement du côté gauche (celui des dominés) comme le montre le diagramme suivant :

Figure 29- Projection de la variable « Flexibilité du salarié » sur le plan factoriel 1-2



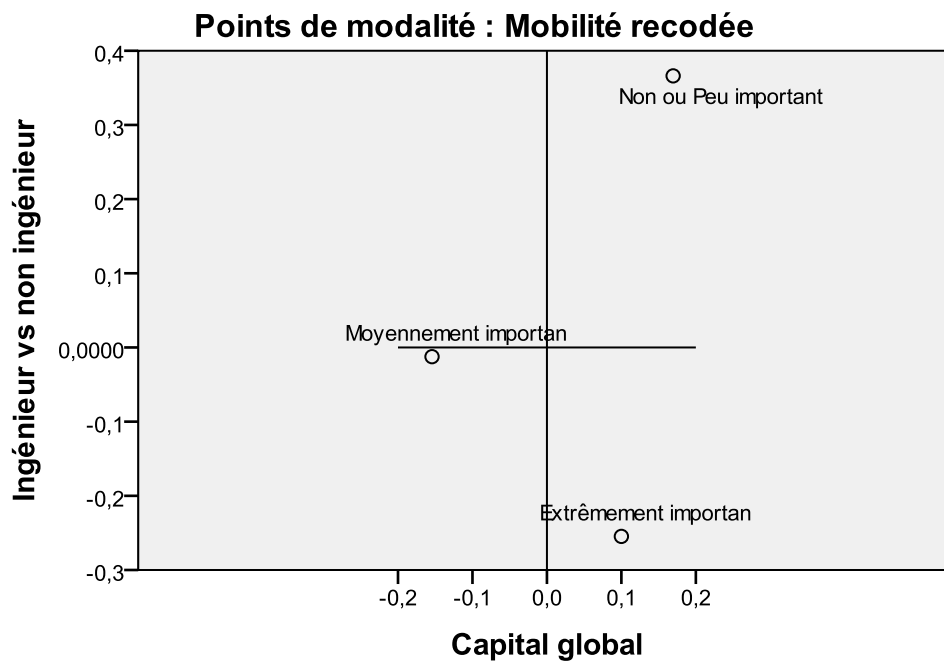
- « Importance de la gestion des compétences » : l'écart est notable (0,514) sur le second axe factoriel avec la modalité « Non Extrêmement important » se situant nettement en haut de l'axe (du côté des ingénieurs) comme le montre le diagramme suivant :

Figure 30- Projection de la variable « Importance de la gestion des compétences » sur le plan factoriel 1-2



- « Importance de la charte de mobilité » : l'écart est notable (0,621) sur le second axe factoriel avec une opposition entre la modalité « Non ou Peu important» se situant nettement en haut de l'axe (les ingénieurs) et la modalité « Extrêmement important » en bas de l'axe comme le montre le diagramme suivant :

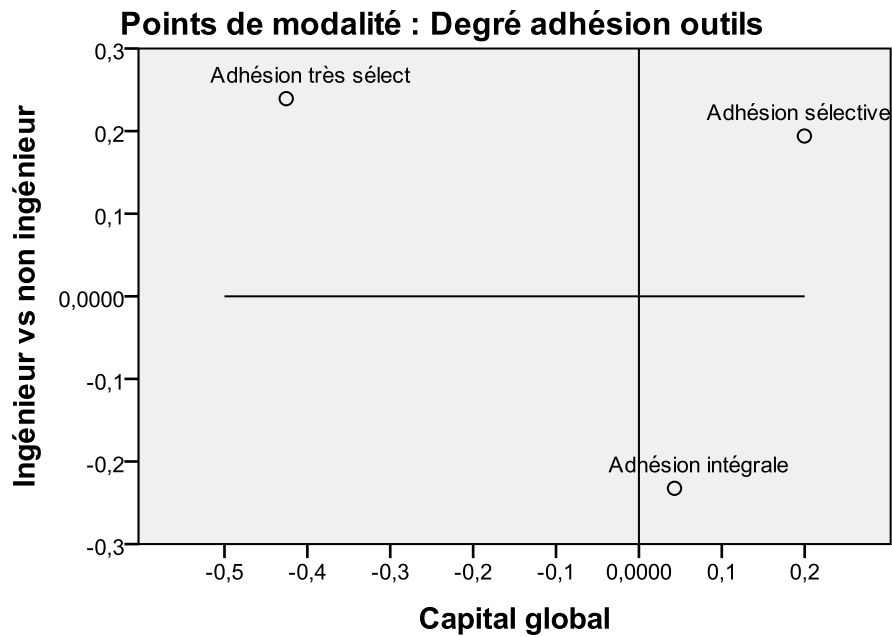
**Figure 31- Projection de la variable « Importance de la charte de mobilité » sur le plan factoriel 1-2**



Normalisation principale de la variable.

- « Degré de sélectivité de l'adhésion aux outils » : l'écart est notable (0,626) sur le premier axe factoriel avec une opposition entre la modalité « Adhésion très sélective » se situant nettement à gauche de l'axe (les dominés) et la modalité « Adhésion sélective» à droite de l'axe (les dominants) comme le montre le diagramme suivant :

Figure 32- Projection de la variable « Degré d'adhésion aux outils » sur le plan factoriel 1-2



Normalisation principale de la variable.

Ainsi la prise de position la moins « favorable » au discours porté par les dispositifs de gestion des ressources humaines sur deux thèmes fondamentaux (l'autonomie et la flexibilité) et l'adhésion la plus sélective aux outils de RH sont liées à une position dominée dans l'espace des dirigeants de l'échantillon. Ce qui confirme la dernière hypothèse de recherche : ***H6- Une prise de position moins favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines est liée à une position dominée dans le champ du pouvoir managérial.***

## Conclusion du chapitre

Les résultats de l'analyse multivariée ont aidé à construire le champ du pouvoir managérial qui est structuré autour de trois oppositions : une opposition entre dominants et dominés qui est aussi une opposition entre héritiers et parvenus, une opposition entre la formation d'ingénieurs et les autres types de formation qui est aussi liée au genre et à l'origine sociale (opposition entre ceux qui sont issus des couches moyennes traditionnelles et ceux qui sont issus des catégories supérieures des couches moyennes modernes) et une opposition entre la formation en gestion et les autres types de formation qui est aussi une opposition entre jeunes et moins jeunes et entre héritiers et parvenus.

La projection des deux variables « profession du père » et « formation dans un établissement étranger » nous ont permis de confirmer les hypothèses 3 et 4. Ainsi une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une origine sociale élevée (H3) et une formation dans un établissement d'étude supérieure étranger (H4).

Les résultats de l'analyse univariée de ces variables de prise de position confirment que la majorité des cadres dirigeants des grandes entreprises marocaines a une prise de position favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines (H5). Ainsi l'adhésion aux dispositifs de gestion des ressources humaines fait quasiment partie du sens commun managérial. Toutefois la projection de ces variables sur l'espace des positions dans le champ du pouvoir managérial montre que cette adhésion est moins forte chez les dominés (H6). Ce qui conduit à la confirmation de la dernière hypothèse de recherche.

# Conclusion générale

---

Dans le premier chapitre, nous nous sommes intéressés à la littérature sur les dirigeants. Nous avons montré que l'apparition de la figure de dirigeant découle essentiellement de l'émergence de la grande entreprise moderne et de la tendance historique à la séparation de la propriété et de la gestion. La controverse, qui a agité les sciences sociales autour de la nature de cette tendance, reflète les luttes sociales qui structurent les sociétés contemporaines. D'où l'importance, que nous avons accordé à la dimension sociologique. Dans ce cadre, la revue de la littérature sur le monde social des dirigeants s'est avérée nécessaire et utile. Nous avons dès lors relevé que les dirigeants sont essentiellement recrutés dans les classes dominantes et les fractions supérieures des classes moyennes. Nous avons également mis l'accent sur l'importance du capital scolaire dans l'accès aux fonctions de direction des entreprises. Dans certains pays, des institutions de formation spécifiques fournissent une grande partie des dirigeants. Par ailleurs, nous avons mis en évidence les oppositions qui structurent le monde des dirigeants du fait des différences de parcours, de statut ou de pouvoir.

Le second chapitre a permis de présenter le concept de dispositif de gestion. Après un bref rappel de sa lignée foucaldienne, nous nous sommes intéressés à la manière avec laquelle la sociologie de gestion s'est appropriée ce concept pour penser la gestion comme un agencement de discours et de techniques ayant des visées disciplinaires. Nous nous sommes alors intéressés à son évolution historique (les dispositifs de management fordiste puis ceux du management néolibéral). Nous avons ensuite mobilisé ce concept de dispositif de gestion dans le domaine spécifique de la gestion des ressources humaines. Celle-ci se présente comme un agencement de discours sur l'autonomie, la mobilité et la flexibilité ainsi que des outils touchant les domaines du recrutement, de la gestion des carrières et de la motivation. Nous avons ensuite mis l'accent sur les effets de ces dispositifs sur les salariés : une violence physique, morale et sociale. Nous avons pu ainsi opérationnaliser le concept de gestion des ressources humaines et l'inscrire dans le cadre des rapports de pouvoir.

Dans le troisième chapitre, nous avons abordé le cas marocain. Nous avons mis en évidence les transformations du contrôle de la grande entreprise au Maroc. En liaison avec celles-ci, nous avons retracé l'évolution de la gestion des ressources

humaines. Nous avons ainsi montré la diffusion des dispositifs modernes de GRH à l'intérieur des grandes structures. La littérature disponible sur les dirigeants au Maroc nous a permis de mettre en évidence le poids de l'origine sociale et du lieu et type de formation dans l'accès aux fonctions de direction. Le comportement des cadres de direction a été au même titre abordé. Nous avons ainsi présenté les résultats des travaux qui montrent la diffusion d'un comportement « moderniste » parmi une fraction des dirigeants.

Le quatrième chapitre a permis de montrer la pertinence du cadre théorique bourdieusien pour notre travail de recherche. Nous avons commencé par montrer les limites des approches dominantes de l'action du dirigeant. Ainsi la théorie de l'agence et l'économie néo-institutionnelle partagent la conception d'un individu sans enracinement social. Alors que la sociologie néo-institutionnelle souffre d'une insuffisante intégration des phénomènes de pouvoir et de domination. Une limite que partage le culturalisme qui essentialise par ailleurs la culture. Par rapport à ces approches, la sociologie de Pierre Bourdieu, qui s'articule autour de trois concepts centraux (capital, champ et habitus), constitue une alternative théorique permettant de facto d'intégrer à la fois l'enracinement social de l'agent, les rapports de pouvoir et de domination et l'importance de la dimension symbolique. Nous avons ensuite mis l'accent sur l'intérêt croissant pour ce cadre théorique par les chercheurs en sciences de gestion, et nous en avons présenté les principaux apports aux différentes disciplines de gestion notamment à la gestion des ressources humaines.

Dans le cinquième chapitre, nous avons décliné le cadre d'analyse ainsi que la méthodologie de recherche. Partant de la question centrale de recherche, nous avons énoncé six hypothèses articulées autour de deux concepts fondamentaux celui de dispositif de gestion des ressources humaines et celui de champ du pouvoir managérial : Quatre hypothèses concernent la structure de ce dernier et ses conditions d'accès et deux hypothèses se rattachant aux prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines. Nous avons aussi présenté la méthodologie de la recherche empirique qui a été construite selon une technique quantitative. Elle s'est appuyée sur la collecte de données par l'intermédiaire d'un questionnaire structuré administré à 105 cadres dirigeants dans 36 grands groupes et entreprises. Pour vérifier les hypothèses de recherche, nous avons conduit des analyses de données univariées, bivariées et multivariées.

Le sixième chapitre a présenté les résultats de l'analyse univariée des variables de position qui permettent de dresser le profil sociologique des dirigeants de l'échantillon. Celui-ci est ainsi constitué majoritairement d'hommes âgés de plus de 45 ans issus des grands centres urbains et du « Maroc utile ». Les ingénieurs en constituent près de la moitié. Les dirigeants formés dans les établissements étrangers sont fortement présents mais ne constituent pas la majorité. Ce qui nous a amené à rejeter la première hypothèse. Par contre, la seconde hypothèse a été confirmée puisque la majorité des dirigeants provient des classes dominantes et des couches moyennes. D'autres caractéristiques des dirigeants de l'échantillon ont été relevées : Une trajectoire professionnelle marquée par la mobilité et une sociabilité « formelle » limitée et dominée par les associations professionnelles. Nous avons aussi présenté les résultats de l'analyse bivariée. Nous avons ainsi montré l'existence de liens entre des variables comme le niveau hiérarchique, la tranche de salaire, l'établissement d'étude supérieure et l'origine sociale.

Dans le septième et dernier chapitre, nous avons présenté les résultats de l'analyse multivariée. Nous avons ainsi pu construire le champ du pouvoir managérial structuré autour de trois oppositions : entre dominants et dominés, entre la formation d'ingénieurs et les autres types de formation et entre la formation en gestion et les autres types de formation. Nous avons aussi montré qu'une position dominante dans le champ du pouvoir managérial est liée à une origine sociale élevée et une formation dans un établissement d'étude supérieure étranger. Ce qui nous a permis de confirmer les hypothèses 3 et 4. Nous avons mobilisé l'analyse univariée des variables de prise de position pour vérifier la cinquième hypothèse de recherche. Ainsi, les résultats de cette analyse confirment qu'une majorité des dirigeants de l'échantillon ont une prise de position favorable à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines. La projection des variables de prise de position sur l'espace des positions dans le champ du pouvoir managérial montre qu'une prise de position moins favorable à ces dispositifs est liée à une position dominée. Nous avons ainsi pu confirmer la sixième hypothèse de recherche.

#### Apports, limites et perspectives de recherche :

La principale contribution de ce travail de recherche est de montrer la pertinence d'un cadre théorique bourdieusien pour l'appréhension des facteurs influençant les prises de position des dirigeants notamment à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines. La sociologie de Bourdieu constitue donc une

alternative théorique à un ensemble d'approches qui dominent le champ des études managériales.

Dans le contexte marocain, elle permet en particulier de dépasser le culturalisme qui domine encore une partie des travaux en sciences de gestion. En offrant la possibilité de « visualiser » les oppositions qui structurent l'univers mental des cadres de direction, l'analyse factorielle des correspondances multiples nous immunise contre toute tentation de gommer ces oppositions au profit d'une culture nationale transcendante et a-historique. Ce travail constitue aussi une alternative au modèle instrumental hégémonique dans la recherche en sciences de gestion au Maroc et un appel à y développer un courant en lien avec les *Critical Management Studies*.

Ce travail propose un usage relationnel de la sociologie de Bourdieu au niveau conceptuel et méthodologique. En effet, rares sont les travaux en sciences de gestion, s'inspirant de Bourdieu, qui mobilisent l'analyse factorielle des correspondances multiples alors que celle-ci est plus cohérente avec le cadre théorique proposé par cet auteur. Ce travail milite également au développement d'un plus grand intérêt pour l'analyse des agents dominants.

Ce travail de recherche a aussi ses limites. La limite la plus importante est d'ordre méthodologique. D'une part, la taille de l'échantillon aurait pu être plus importante si nous avions pu accéder à plus de facilités pour réaliser l'enquête sur le terrain. D'autre part, la mobilisation de la seule méthodologie quantitative nous empêche de recueillir le sens profond que donnent les agents à leur prise de position. La conduite d'entretiens semi-directifs nous aurait ainsi permis d'intégrer le troisième concept important de la sociologie de Bourdieu à savoir le concept d'habitus. Les conditions économiques et sociales d'inculcation (ou non) d'un « habitus managérial » auraient pu être clarifiées.

L'une des voies de recherche consisterait à mener une étude qualitative (entretiens semi-directifs, focus group) avec les cadres les moins favorables aux dispositifs de gestion des ressources humaines. Ce travail pourrait aller plus loin en explorant les possibles évolutions que peuvent prendre leurs prises de position. Le modèle de Hirschman « exit, voice et loyalty »<sup>1</sup> sur les choix identifiés par un

---

<sup>1</sup> Hirschman A., *Défection et prise de parole*, 2ème édition Fayard, Paris 1995

- *exit* désigne le refus de participer, la défection

- *voice* fait référence à la prise de parole, c'est-à-dire une participation protestataire pour modifier le fonctionnement de l'organisation ou les relations sociales dans un sens souhaité;

- *loyalty* désigne la fidélité malgré tout.

individu confronté à des motifs de mécontentement sera d'une grande utilité. L'option d'une action collective serait particulièrement explorée. Les travaux menés sur la « rébellion des cadres »<sup>1</sup> en France nous offre une perspective comparative. Dans ce cas, l'intérêt est non seulement scientifique mais également politique en cohérence avec les objectifs des *Critical Management Studies*. La résistance des dominés contre la violence managériale pourrait ainsi trouver un appui chez ces « dominants dominés », ces cadres qui, du fait de leur position dans le champ, sont poussés à envisager des stratégies de subversion.

---

<sup>1</sup> Courpasson D., Thoenig J-C., *Quand les cadres se rebellent*, Editions Vuibert, Paris, 2008

# Bibliographie

---

## 1- Ouvrages et chapitres d'ouvrage

- Aglietta M., Rebérioux A., *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2004
- Albert M., *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil, Paris, 1993
- Alchian A., « Property Rights » in *The concise encyclopedia of economics*, Second Edition, December, 2007, En ligne in <http://www.econlib.org/library/Enc1/PropertyRights.html> consulté le 20 avril 2013
- Amadieu J-F., *DRH : le livre noir*, Editions du Seuil, Paris, 2013
- Amour M. F., *Le Maroc dans l'économie mondiale*, Editions Toubkal, Casablanca, 1987
- Ayache A., *Le Maroc, bilan d'une colonisation*, Editions Sociales, Paris, 1956
- Ayache A., *Etudes d'Histoire sociale marocaine*, Editions OKAD/AL ASAS, Rabat, 1997
- Baran P., Sweezy P., *Le capitalisme monopoliste, un essai sur la société industrielle américaine*, 2<sup>ème</sup> Edition Maspero, Paris, 1979
- Batsch L., *Le capitalisme financier*, La découverte, Paris, 2002
- Bauer M., Bertin-Mouroit B., *Les 200. Comment devient-on un grand patron?* Editions du Seuil, Paris, 1987
- Baumol W., *Business Behavior, Value and Growth*, Macmillan, New York, 1959
- Belal A., « Gestion des entreprises publiques et développement économiques » in Collectif, *La gestion des entreprises publiques au Maroc*, actes du Colloque de l'Association marocaine de gestion des 8, 9, 10 novembre 1979
- Belal A., *L'investissement au Maroc (1912-1964) et ses enseignements en matière de développement économique*, 2<sup>ème</sup> éditions maghrébines, Casablanca, 1980

- Belal A., *Développement et facteurs non économiques*, Editions SMER, Rabat, 1980
- Bell D., *La fin de l'idéologie*, PUF, Paris, 1997
- Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J-L., « Introduction. Violences gestionnaires et phénomène gestionnaire : quelles articulations », in Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J-L. (dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Edition L'Harmattan, Paris, 2011
- Benhaddou A., *Élites du royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc*, Riveneuve éditions, Paris, 2009
- Berle A., Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York, 1932
- Berrada A., « La question du statut de personnel des entreprises publiques au Maroc » in Collectif, *La gestion des entreprises publiques au Maroc*, actes du Colloque de l'Association marocaine de gestion des 8, 9, 10 novembre 1979
- Berrada A., Saadi M.S., « le grand capital privé marocain » in *le Maroc actuel*, Editions CNRS, Paris, 1992
- Berrada M., *Une élite de transition. Les entrepreneurs marocains des années 60*, Editions La croisée des Chemins, Casablanca, 2014
- Bihl A., *Les rapports sociaux de classes*, Editions Page deux, Lausanne, 2012
- Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1987
- Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Edition Gallimard, Paris, 1999
- Bouchez J-P., « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation. », in Weiss D. (dir.), *Ressources humaines*, 2ème édition d'Organisation, Paris, 2003
- Bourdieu P., Passeron C., *La Reproduction : éléments d'une théorie du système d'enseignement*, Les Editions de Minuit, Paris, 1970
- Bourdieu P., *Algérie 60: Structures économiques et structures temporelles*, Editions de Minuit, Paris, 1977

- Bourdieu P., *La distinction, critique sociale du jugement*, Editions de Minuit, Paris, 1979
- Bourdieu P., *Le sens pratique*, Editions de Minuit, Paris, 1980
- Bourdieu P., *Homo academicus*, Editions Minuit, Paris, 1984
- Bourdieu P., *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Editions de Minuit, Paris, 1989
- Bourdieu P., *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, Edition du Seuil, coll. Essais, Paris 1994
- Bourdieu P., *Science de la science et réflexivité*, Raisons d'agir, Paris, 2001
- Bourdieu P., *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, Paris, 2002
- Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, 2<sup>ème</sup> Editions du Seuil, Paris, 2003
- Bourdieu P., *Les structures sociales de l'économie*, Editions du Seuil, Collection Points, Paris, 2014
- Boussard V., *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, Edition Belin, Paris, 2008
- Burnham J., *L'Ère des organisateurs*, Calmann-Lévy, Paris, 1947
- Cassis Y., « L'aristocratie des affaires en Europe » in Lancien D., de Saint-Martin M. (dir.), *Anciennes et nouvelles aristocraties de 1880 à nos jours*, Editions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 2007
- Catusse M., *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*, IRMC Maisonneuve et Larose, Paris 2008
- Chabi M., *L'élite Makhzénienne dans le Maroc du 19<sup>ème</sup> siècle*, Publication de la Faculté des Lettres et de Sciences Humaines de Rabat, Rabat, 1995 (en arabe)
- Chandler A., *La main visible des managers, une analyse historique*, Economica, Paris, 1988
- Chanlat JF., « L'agir humain selon la « la théorie de l'agence » : une critique anthropologique » in Golsorkni D., Huault I., Leca B. (dir.), *Les études critiques en management : Une perspective française*, Presses De L'université Laval, Québec, 2009
- Chauvel L., *Les classes moyennes à la dérive*, Editions Le Seuil/République des idées, Paris, 2006

- Chevalier J-M., *La structure financière de l'industrie américaine et le problème du contrôle dans les grandes sociétés américaines*, Editions Cujas, Paris, 1970
- Chiapello E., Gilbert P., « La gestion comme technologie économique » in Steiner P., Vatin F. (dir.), *Traité de sociologie économique*, PUF, Paris, 2009
- Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris, 1995
- Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, Paris, 2000
- Courpasson D., Thoenig J-C., *Quand les cadres se rebellent*, Editions Vuibert, Paris, 2008
- Coutrot T., *Critique de l'organisation du travail*, Edition La Découverte, Paris, 2002
- Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Editions Mouton, Paris/La Haye, 1972
- Dany F., Livian Y.F., *La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution*, Editions Vuibert, Paris, 1995
- Dany F., Rouban L., « les cadres sont-ils nomades ? » in Karvar A., Rouban L. (dir.), *les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, Edition La Découverte, Paris, 2004
- Dany F., Courpasson D., « Les études critiques en RH : spécificités et perspectives » in Allouche J., Bernoux P., Gazier B., Huault I., *Encyclopédie des ressources humaines*, Editions Vuibert, Paris, 2006
- Dardot P., Laval C., *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Edition La Découverte, Paris, 2009
- Duménil G., Lévy D., « Sortie de crise, menaces de crises et nouveau capitalisme » in Chesnais F., Duménil G., Lévy D., Wallerstein I., *Une nouvelle phase du capitalisme ?*, Syllepse, Paris, 2001
- Duménil G., Lévy D., *Economie marxiste du capitalisme*, La Découverte, Paris, 2003
- Duménil G., Lévy D., *La grande bifurcation. En finir avec le néolibéralisme*, Edition La Découverte, Paris, 2014

- Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, 8<sup>ème</sup> édition PUF, Paris, 1996
- El Aoufi N., *La marocanisation*, Editions Toubkal, Casablanca, 1990
- El Aoufi N., *La régulation du rapport salarial au Maroc, Tome II*, Editions de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat, Rabat, 1992
- El Aoufi N. (coord.), *L'entreprise coté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Edition du Groupe d'études et de recherches sur les ressources humaines et l'entreprise, Rabat, 2000.
- Eminent A., « Organisation hybride, révolution ou évolution du management » in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client, management néolibéral et dispositifs de gestion*, Edition L'Harmattan, Paris, 2006
- Ennaji M., *Expansion européenne et changement social au Maroc (XVIe-XIXe siècles)*, Edition Eddif, Casablanca, 1996
- Foucault M., *Surveiller et punir*, Edition Gallimard, Paris, 1975
- Foucault M., « Le jeu de Michel Foucault », entretien avec Colas D., Grosrichard A., Le Gaufey G., Livi J., Miller G., Miller J., Miller J.-A., Millot C., Wajeman, Ornicar, *Bulletin périodique du champ freudien*, n° 10, juillet 1977, repris in Foucault M., *Dits et Ecrits III. 1976-1979*, Edition Gallimard, Paris, 1994,
- Frimousse S., Peretti J-M., « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence » in Yanat Z., Scouarnec A., (coord), *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Edition Vuibert, Paris, 2005
- Galbratih J-K., *Le nouvel état industriel*, 3<sup>ème</sup> Edition Gallimard, Paris, 1989
- Galissot R., *Le patronat européen au Maroc (1931-1942)*, Edition Eddif, Casablanca, 1990
- Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Editions Pearson, Paris, 2011
- Gomez M-L., « la fabrique de la stratégie dans la dynamique champ-habitus-pratique » in Golsorkhi D. (coord.), *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*, Edition Vuibert, Paris, 2006

- Golsorkni D., Huault I., Leca B., « Introduction » in Golsorkni D., Huault I., Leca B. (dir.), *Les études critiques en management : Une perspective française*, Presses De L'université Laval, Québec, 2009
- Hartmann M., *The Sociology Of Elites*, Routledge, London, New York, 2007
- Hilferding R., *Le Capital financier*, Éditions de Minuit, Paris, 1970
- Hirschman A., *Défection et prise de parole*, 2ème édition Fayard, Paris 1995
- Hodeir C., *Stratégies d'empire. Le grand patronat colonial face à la décolonisation*, Editions Belin, Paris, 2003
- Houmaïdi A., « La question de la succession dans les entreprises familiales » in Association Marocaine des Sciences Economiques, *Question d'économie marocaine 2011*, Editions PUM, Rabat, 2011
- Huault I., « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. » in Charreire Petit S., Huault I., *Les Grands Auteurs en Management*, Editions EMS, Paris, 2009 disponible in <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00671797/document> Consulté le 13/01/2016
- Ibaaquil L., « Les diplômés marocains de l'enseignement supérieur : Une mobilité sociale en panne ? » in Geisser V. (dir.), *Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs: trajectoire sociale et itinéraires migratoires*, Editions CNRS, Paris, 2000
- Jouahri A., « Données de base sur les entreprises publiques au Maroc » in Collectif, *La gestion des entreprises publiques au Maroc*, actes du Colloque de l'Association marocaine de gestion des 8, 9, 10 novembre 1979
- Kenbib M., *Les protégés contribution à l'histoire contemporaine du Maroc*, Faculté des lettres et de sciences humaines de Rabat, séries: thèses et mémoires, Rabat, 1996
- Kotz D., *Bank Control of Large Corporations in the United States*, University of California Press, Berkeley, 1978
- Kourounfol H., *Les gens de Fès, l'argent et la politique*, Edition Abbi Raqraq, Rabat, 2007 (en Arabe)
- Larner R., *Management Control and the Large Corporation*, Dunellen Press, New York, 1970
- Lebaron F., *La crise de la croyance économique*, Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges, 2010

- Lefebvre P., *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIIIe – début XXe siècle)*, PUF, Paris, 2003
- Le Goff J-P., *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, Edition La Découverte, Paris, 1992
- Le Goff J-P., *Les illusions du management*, 2<sup>ème</sup> Edition La Découverte, Paris, 2000
- Lénine V.I., *L'impérialisme stade suprême du capitalisme*, Editions Sociales, Paris/ Éditions du Progrès, Moscou, 1979
- Le Roux B., *Analyse géométrique des données multidimensionnelles*, Editions Dunod, Paris, 2014
- Lévy-Leboyer M., « Le patronat français, 1912-1973. » in Lévy-Leboyer M. (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Éditions ouvrières, Paris, 1979
- L'Hélias S., *Le retour de l'actionnaire. Pratiques du corporate governance en France, aux Etats-Unis et en Grande Bretagne*, Gualino Editeur, Paris, 1997
- Marx K., *Contribution à la critique de l'économie politique*, Éditions sociales, Paris, 1972
- Marx K., *Le Capital. Critique de l'économie politique. Livre troisième*. Editions sociales, Paris, 1974, t.2
- Maugeri S., « Introduction » in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client, management néolibéral et dispositifs de gestion*, Edition L'Harmattan, Paris, 2006
- Maugeri S., « Sociologie de la gestion et de ses dispositifs : vers une critique de la raison actionnariale » in Metzger J-L., Benedetto-Meyer M. (dir.), *Gestion et société. Regards sociologiques*, Edition L'Harmattan, Paris, 2008
- Mellakh K., « La formation des ingénieurs par le système d'enseignement supérieur au Maroc ». In Gobe É. (Ed.), *Les ingénieurs maghrébins dans les systèmes de formation*. Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, Tunis, 2001
- Midaoui A., *Les entreprises publiques au Maroc et leur participation au développement*, Afrique Orient, Casablanca, 1981

- Mintzberg H., *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, 2ème Édition d'Organisation, Paris, 2006
- Mispelblom F., « Stratégies de direction et dispositifs de management » in Boussard V., Maugeri S. (dir.), *Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion*, Edition l'Harmattan, Paris, 2003
- Montgomery D., *Workers' Control in America. Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles*, Cambridge University Press, Cambridge, 1979
- Morin F., *Le modèle français de détention et de gestion du capital : analyse prospective et comparaisons internationales*, Éditions de Bercy, Paris, 1998
- Oualalou F., « A propos de la gestion des entreprises publiques » in Collectif, *La gestion des entreprises publiques au Maroc*, actes du Colloque de l'Association marocaine de gestion des 8, 9, 10 novembre 1979
- Pastor P., Bréard R., *Motiver, point de vue employeur et employé*, Editions Liaisons, Paris, 2005
- Peretti J-M., *Ressources humaines*, 7<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2002
- Peretti J-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, 4<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2005
- Perlo V., *Empire of High Finance*, International Publishers, New York, 1957
- Pernin D., *La gestion des cadres acteurs de leur carrière*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1985
- Philippon T., *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Edition du Seuil, Paris, 2007
- Piketty T., *Le capital au xxi<sup>e</sup> siècle*, Edition du Seuil, Paris, 2013
- Plane J-M., *La gestion des ressources humaines*, Edition Flammarion, Paris, 2000
- Plane J-M., *Théorie des organisations*, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2003
- Powell W., Colyvas J., « New institutionalism », In Clegg S., Bailey J., (dir.), *International encyclopedia of organization studies*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2008, disponible in <http://www.stanford.edu/group/song/papers/NewInstitutionalism.pdf> consulté le 20/11/2015. (Version avant publication)
- Saadi M. S., *Les groupes financiers au Maroc*, Editions Okad, Rabat, 1989

- Salahedine M., *Maroc : Tribus, makhzen et colons. Essai d'histoire économique et sociale*, Edition L'Harmattan, Paris, 1986
- Scarfo-Ghellab G., « Les écoles d'ingénieurs : Lieux de production et de reproduction d'une fraction des élites marocaines ? » in Gobe E. (dir.), *Les ingénieurs maghrébins dans les systèmes de formation*, IRMC, Tunis, 2001.
- Scarfo-Ghellab G., « Femmes ingénieurs et marché du travail au Maroc : trajectoires scolaires et professionnelles » in Achy L., De Henau J., El Kadiri N., Kateb K., Laufer J., Marry C., Maruani M., Meulders Danièle., Silvera R., Sofer C., Zouari S. (dir.), *Marché du travail et genre, Maghreb-Europe*, Editions du Dulbea, Brussels Economic Series, Bruxelles, 2004
- Scarfo-Ghellab G., « La formation d'ingénieur dans les grandes écoles françaises. De nouvelles stratégies d'internationalisation des étudiants marocains ? » in Leclerc-Olive M., Scarfo Ghellab G., Wagner A-C. (dir.), *Les mondes universitaires face au marché. Circulation des savoirs et pratiques des acteurs*, Éditions Karthala, Paris, 2011
- Segrestin D., *Les chantiers du manager*, Edition Armand Colin, Paris, 2004
- Simon H., March J.G., *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, 1991
- Taskin L., de Nanteuil M. (dir.), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, De Boeck, Bruxelles, 2011
- Tangeaoui S., *Les entrepreneurs marocains : Pouvoir, société et modernité*, Editions Karthala, Paris, 1993
- Touraine A., *La société post-industrielle. Naissance d'une société*, Denoël, Paris, 1969
- Vermeren P., « Hautes études commerciales et dynamique sociale au Maroc et en Tunisie durant les années quatre-vingt-dix », in Geisser V., (dir.), *Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs: trajectoire sociale et itinéraires migratoires*, Editions CNRS, Paris, 2000
- Vermeren P., *Ecole, élite et pouvoir au Maroc et en Tunisie au XX<sup>ème</sup> siècle*, Editions Alizée, Rabat, 2002
- Vermeren P., « Maroc 2030 : des élites féminisées, multilingues et pragmatiques » in Haut Commissariat au Plan, *Prospective Maroc 2030, acte*

du forum 2 « la société marocaine, permanences, changements et enjeux pour l'avenir », 2005

- Wagner A-C., « La mondialisation des dirigeants économiques » in Bouffartigue P. (dir), *Le retour des classes sociales*, Edition la Dispute, Paris 2004
- Wagner A-C., *Les classes sociales dans la mondialisation*, Edition La Découverte, coll. Repères, Paris, 2007
- Waterbury J., *North for Trade : Life and Times of a Berber Merchant*, University of California Press, Berkeley, 1972
- Weber M., *Economie et société Tome 1 : les catégories de la sociologie*, Edition Agora, Paris, 1995
- Zghal A., « Les classes moyennes et développement au Maghreb » in Zghal A. (dir.), *Les classes moyennes au Maghreb*, Editions du CNRS, Paris, 1980.

## **2- Articles, papiers et périodiques**

- Abrahamson E., « Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 3, Juillet 1991
- Alchian A., Demsetz H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, 62/5, 1972
- Allouche J., Amann B., « L'entreprise Familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 1, mars 2000
- Baskerville R.F., « Hofstede Never Studied Culture », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, n° 1, 2003
- Belal A., « La bourgeoisie marocaine est-elle ou n'est-elle pas ? », *Al Assas*, n° 43, 1982
- Benali D., « Etat et reproduction sociale au Maroc : le cas du secteur public » in Etat et développement dans le monde arabe, *Annuaire de l'Afrique du Nord*, Tome XXVI, 1987
- Ben Salem L., « Origines géographiques et sociales des cadres de l'administration économique, des offices et des sociétés nationales en Tunisie », *Annuaire de l'Afrique du Nord*, Vol.7, CNRS, Paris, 1969

- Berrada A., « La marocanisation un éclairage rétrospectif », *Revue juridique politique et économique du Maroc*, n° 20, 1988
- Bourdieu P., de Saint Martin M., «Le Patronat», *Actes de la recherche en science sociales*, n° 20/21, 1977
- Bourdieu P., « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 30, novembre 1979
- Bourdieu P., « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 31, janvier 1980
- Bourdieu P., «Le champ littéraire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 89, Septembre 1991
- Bourdieu P., « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 105, n° 1, 1994
- Bourdieu P., « Le champ économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 119, 1997
- Bourdieu P., « Une révolution conservatrice dans l'édition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 126-127, 1999
- Bourdieu P., « Les conditions sociales de la circulation internationale des idées », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 145, Décembre 2002
- Bourdieu P., « Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975. Introduction de Patrick Champagne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 200, 2013/5
- Boussard V., « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, 2009/1
- Boyer R., « l'anthropologie économique de Pierre Bourdieu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 150, 2003
- Brabet J., « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en gestion des ressources humaines ? », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, décembre 1999
- Caldwell R., « HR directors in UK boardrooms. A search for strategic influence or symbolic capital? », *Employee Relations*, Vol. 33, n° 1, 2011
- Cassis Y., « Grand patronat et performances économiques : l'Allemagne, l'Angleterre et la France au XXe siècle. », *Histoire, économie et société*, 17e année, n° 1, 1998

- Cazal D., « Recherches critiques en GRH : intérêts, connaissance et action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 70, Octobre-Novembre-Décembre 2008
- Chanlat J-F., « Les études critiques en management », *Communication*[En ligne], Vol. 31/1 | 2013, mis en ligne le 06 mai 2013, consulté le 01 octobre 2015. URL : <http://communication.revues.org/3840> ; DOI : 10.4000/communication.3840
- Chattopadhyay P., Glick W., Miller C., Huber G., « Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n°8, Aug., 1999
- Chia R., Holt R., « Strategy as practical coping : a Heideggerian perspective », *Organization Studies*, Vol. 27, n° 5, 2006
- Chudzikowski K., Mayrhofer W., « In search of the blue flower? Grand social theories and career research: The case of Bourdieu's theory of practice », *Human Relations*, Vol. 64, n° 1, 2011
- Comet C., Finez J., « Le cœur de l'élite patronale », *Sociologies pratiques*, n° 21, 2010/2
- Daoud Z., « Soussis et Fassis: parts dans la bourgeoisie marocaine », *Lamalif*, n° 117, Juin-Juillet, 1980
- Daumas J-C., « Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010. Recrutement, gouvernance, gestion et performances », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 114, 2012/2
- De Bornier J. M., « Propriété et contrôle dans la grande entreprise: une relecture de Berle et Means », *Revue économique*, Vol. 38, n° 6, Novembre 1987
- Dezalay Y., « « Les courtiers de l'international ». Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 151-152, 2004/1
- DiMaggio P., Powell W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, Avril 1983
- DiMaggio P. J., Powell W. W., « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations » *Politix*, Vol. 10, n°40, Quatrième trimestre 1997. Ce texte est

la traduction de l'introduction de Powell W. W., Di Maggio P. J. (dir.), *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991

- Dobbin F., « The Poverty of Organizational Theory: Comment on: "Bourdieu and Organizational Analysis" », *Theory and Society*, Vol. 37, Feb. 2008
- Dooley P. C. « The interlocking directorate. » *American Economic Review*, 59, June 1969
- Ducourant H., Éloire F., « Entretien avec Marie-France Garcia-Parpet, autour de la sociologie économique, avec Pierre Bourdieu », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 13, 2014/1
- Dudouet F-X., Joly H., « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », *Sociologies pratiques*, n° 21, 2010/2
- Duval J., « L'analyse des correspondances et la construction des champs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 200, 2013/5
- El Baze M., Bousta A., « Quel management pour le développement de l'Afrique. Thème de l'entreprise africaine », *Gestion et Société*, n°11 Spécial, 1983
- Emirbayer M., Johnson V., « Bourdieu and Organizational Analysis », *Theory and Society*, Vol. 37, Feb. 2008
- *Essor* n° 28, 47, 48, 69
- Everett J., « Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. », *Organizational Research Methods*, 5, 2002
- Fama E., Jensen M., « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, n° 2, Jun. 1983
- Fligstein N., Brantley P., « Bank Control, Owner Control, or Organizational Dynamics: Who Controls the Large Modern Corporation? », *American Journal of Sociology*, Vol. 98, n° 2, Sep. 1992
- Fligstein N., « Social Skill and the Theory of Fields », janvier 2001, disponible in [http://www.irlle.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01\\_01.pdf](http://www.irlle.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01_01.pdf)  
Consulté le 14/01/2016
- Fougère M., Moulettes A., « The Construction of the Modern West and the Backward Rest : Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences », *Journal of Multicultural Discourses*, Vol. 2, n° 1, 2007

- Frimousse S., Peretti J-M., « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue française de gestion*, n° 166, août/septembre 2006
- Garcia-Parpet M-F., « Marché, rationalité et faits sociaux totaux : Pierre Bourdieu et l'économie », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 13, 2014/1
- Gassemi K., Bournois F., « Caractéristiques et typologies des cadres dirigeants. L'exemple marocain », *Revue internationale de Psychosociologie*, Vol. XVI, 2010/39
- Giroux H., « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion ? », *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 32, n° 4, Hiver 2008
- Glasberg D. S. and Schwartz M., « Ownership and Control of Corporations », *Annual Review of Sociology*, Vol. 9, 1983
- Gollac M., Volkoff S., « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 114, Septembre 1996
- Golsorkhi D., Huault I., « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion*, n° 165, juin/juillet 2006
- Golsorkhi D., Leca B., Lounsbury M., Ramirez C., « Analysing, Accounting for and Unmasking Domination: On Our Role as Scholars of Practice, Practitioners of Social Science and Public Intellectuals », *Organization*, Vol. 16, n° 6, 2009
- Gomez M-L., « A Bourdieusian Perspective on strategizing », Essec Research Center, DR-07024, novembre 2007 disponible in <http://core.ac.uk/download/pdf/6271255.pdf> consulté le 8/11/2015
- Grey C., « Critical Management Studies: Towards a More Mature Politics », Paper to be presented at the 'Critical Practice' stream; Sub-stream 1 'Enacting Critical Management' of the *Critical Management Studies Conference*, Cambridge University, July 4-6 2005 in [www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalpractices/Grey.pdf](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalpractices/Grey.pdf) consulté le 10/03/2016
- Hamdouch B., « Le Maroc et les sociétés multinationales », *Bulletin Economique et Sociale du Maroc*, n° 136/137, 1975
- Hartmann M., « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 190, 2011/5

- Hartmann M., « Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France », *The Sociological Review*, 48, 2000
- Holbrook M.B., « Popular Appeal Versus Expert Judgments of Motion Pictures », *The Journal of Consumer Research*, Vol. 26, n° 2, 1999
- Holt D.B., « Does Cultural Capital Structure American Consumption? », *The Journal of Consumer Research*, Vol. 25, n° 1, 1998
- Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M., « Career Fields: A Small Step Towards a Grand Theory? », *International Review of Human Resource Management*, Vol. 14, n° 5, 2003
- Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M., « Career Habitus Revisited. Complicated and Incomprehensible Answers to Questions Nobody Asked? », Papier présenté au 21<sup>ème</sup> colloque de l'European Group for Organizational Studies (EGOS), Berlin, Allemagne, 30 Juin - 2 Juillet 2005, disponible in [http://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/vicapp/egos\\_2005\\_habitus\\_revisited.pdf](http://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/vicapp/egos_2005_habitus_revisited.pdf) (consulté le 09/12/2015)
- Jensen M., Meckling W., « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, October, 1976 en ligne in [www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf](http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf) consulté le 20/04/2011
- Jensen M., Meckling W., « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, n° 2, Summer 1994, disponible in [http://www.pitt.edu/~sbm12/busfin1311/docs/jensenmeck\\_nature.pdf](http://www.pitt.edu/~sbm12/busfin1311/docs/jensenmeck_nature.pdf), consulté le 04/01/2016.
- Joannides V., « Apport de l'ethnicité à la culture en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 14, n° 1, mars 2011
- Joly H., « Le choix du dauphin », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 105, n° 1, 1994
- Joly H., « Les dirigeants des grandes entreprises industrielles françaises au 20e siècle. Des notables aux gestionnaires », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 114, 2012/2
- Kerr R., Robinson S., « The Hysteresis Effect as Creative Adaptation of the Habitus: Dissent and Transition to the 'Corporate' in Post-Soviet Ukraine », *Organization*, Vol. 16, n° 6, 2009

- Kuhn A., Moulin Y., « Influence des représentations des dirigeants d'entreprises sur la réduction des effectifs », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 60, Avril-Mai-Juin 2006
- Lantenois C., « La dissolution du cœur financier de la Deutschland AG », *Revue d'économie financière*, n° 104, 4e trimestre 2011
- Larner R., « Ownership and control in the 200 largest nonfinancial corporations, 1929 and 1963 », *American Economic Review*, Vol. 56, n° 4, September, 1966
- Lazarev G., « Aspects du capitalisme agraire au Maroc avant le protectorat », *Annuaire de l'Afrique du Nord*, 1975
- Lebaron F., « L'analyse géométrique des données dans un programme de recherche sociologique : le cas de la sociologie de Bourdieu », *Revue Modulad*, n° 42, 2010
- Lebaron F., « La sociologie de Pierre Bourdieu face aux sciences économiques », disponible in [http://www.psychanalyse.com/pdf/LA\\_SOCIOLOGIE\\_DE\\_BOURDIEU\\_FACE\\_AUX\\_SCIENCES\\_ECONOMIQUES.pdf](http://www.psychanalyse.com/pdf/LA_SOCIOLOGIE_DE_BOURDIEU_FACE_AUX_SCIENCES_ECONOMIQUES.pdf) (consulté le 21/01/2016)
- Lebaron F., Le Roux B., « Géométrie du champ », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 200, 2013/5
- Lindh G., Dahlin E., « A Swedish perspective on the importance of Bourdieu's theories of career counseling », *Journal of Employment Counseling*, Vol. 37, n° 4, 2000
- Loureiro M. R., « L'internationalisation des milieux dirigeants au Brésil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 121-122, mars 1998
- Maclean M., Harvey C., Chia R., « Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain », *Organization Studies*, Vol. 31, n°. 3. March 2010
- Marais O., « La classe dirigeante au Maroc », *Revue française de science politique* Vol. 14, n° 4, 1964
- Mayrhofer W., Iellatchitch A., Meyer M., Steyrer J., Schiffinger M., Strunk G., « Going beyond the individual: Some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice », *Journal of Management Development*, Vol. 23, n° 9, 2004

- McSweeney B., « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis », *Human Relations*, Vol. 55, n° 1, 2002
- Mizruchi M., « Similarity of Political Behavior Among Large American Corporations », *American Journal of Sociology*, Vol. 95, 1989
- Mizruchi M., « Berle and Means revisited : the governance and power of large U.S. corporations », April 2004 in <http://www-personal.umich.edu/~mizruchi/tsweb.pdf> consulté le 20/01/2013
- Moingeon B., « La sociologie de Pierre Bourdieu et son apport au marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. VIII, n° 2, 1993
- Miller W., « The Recruitment of the American Business Elite », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 64, n° 2, May 1950
- Niane B., « Le transnational, signe d'excellence. Le processus de disqualification de l'Etat sénégalais dans la formation des cadres », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 95, 1992
- Nordman C., Wolff F.C., « Is there a glass ceiling in Morocco? Evidence using matched employer-employee data », *Journal of African Economics*, Vol. 18, n° 4, 2009
- Oakes L.S., Townley B., Cooper D.J., « Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n° 2, 1998
- Özbilgin M., Tatli A., « Book Review Essay : Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies », *The Academy of Management Review*, Vol. 30, n° 4, 2005
- Özbilgin M., Kusku F., Erdoğan N., « Explaining influences on career 'choice': The case of MBA students in comparative perspective. », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, n° 11, 2005. Disponible in <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=intlvf> (Consulté le 10/12/2015).
- Özbilgin M., Tatli A., « Mapping out the field of equality and diversity : rise of individualism and voluntarism », *Human Relations*, Vol. 64, n° 9, 2011

- Panayotopoulos N., « Les “grandes écoles” d’un petit pays. Les études à l’étranger : le cas de la Grèce », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 121-122, mars 1998
- Pascon P., « La nature composite de la société marocaine », *Lamalif*, n° 17, Décembre 1967
- Pascon P., « La formation de la société marocaine », *BESM*, n° 120-121, 1971
- Pettigrew A., « On studying managerial elites », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992
- Pichault F., Deprez Iweps A., « A quoi sert la gestion des compétences ? De l’impact d’un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 70, Octobre Novembre Décembre 2008
- Poupeau F., « Sur deux formes de capital international. Note de recherche : Les « élites de la globalisation » en Bolivie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 151-152, 2004/1
- Ramirez C., « Understanding social closure in its cultural context: accounting practitioners in France (1920-1939) », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, n° 4-5, 2001
- Ramirez C., « Du commissariat aux comptes à l’audit - Les Big 4 et la profession comptable depuis 1970 », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 146-147, 2003
- Rizza R., « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008, consulté le 27 février 2013. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/292>
- Saadi M.S., « Eléments d'analyse des Entreprises Personnelles et familiales marocaines », *Gestion et Société*, n° 9, 1982
- Scouarnec A., Silva F., « Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée ? », *Revue française de gestion*, n° 166, août/septembre 2006

- Seidl D., Whittington R., « Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies », *Organization Studies*, Vol. 35, n° 10, 2014
- Sheehan R., « Proprietors in the World of Big Business », *Fortune*, 15 June 1967
- Siebers L.Q., Kamoche K., Li F., « Transferring management practices to China: a Bourdieusian critique of ethnocentricity. », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, n° 5, 2015
- Sieweke J., « Pierre Bourdieu in management and organization studies - A citation context analysis and discussion of contributions », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, n° 4, December 2014
- Swartz D.L., « Bringing Bourdieu's Master Concepts into Organizational Analysis », *Theory and Society*, Vol. 37, Feb. 2008
- Tapp A., Warren S., « Field-capital theory and its implications for marketing », *European Journal of Marketing*, Vol. 44, n° 1 et 2, 2010 disponible in [http://eprints.uwe.ac.uk/11300/1/Segmenting\\_by\\_fields\\_and\\_capital\\_as\\_sent\\_to\\_EJM.pdf](http://eprints.uwe.ac.uk/11300/1/Segmenting_by_fields_and_capital_as_sent_to_EJM.pdf) (consulté le 16/10/2015)
- Tatli A., « A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK », *British Journal of Management*, Vol. 22, n° 2, 2011
- Tebaa J., « La gestion des ressources humaines au Maroc : Quelle perception aujourd'hui pour l'entreprise marocaine ? » *Gestion et Société*, n° 20, Juillet 1993
- Temin P., « The American Business Elite in Historical Perspective » NBER Historical Working Paper No. 104, October 1997 in <http://www.nber.org/papers/h0104> (consulté le 13/04/2012).
- Tinel B., « Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise ? » *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, n° 46, 2004/1
- Trystram J-P., « Quelques aspects des relations industrielles au Maroc », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 7e Année, n° 3, Juillet – Septembre 1952

- Useem M., « Corporations and the corporate elite », *Annual Review of Sociology*, Vol. 6, 1980
- Vaughan D., « Bourdieu and Organizations: The Empirical Challenge », *Theory and Society*, Vol. 37, Feb. 2008
- Vermeren P., « De quels ingénieurs parle-t-on ? Situation et trajectoires des ingénieurs des grandes écoles. Le cas du Maroc », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée* [En ligne], 101-102 | juillet 2003, mis en ligne le 25 octobre 2004, consulté le 19 janvier 2015. URL : <http://remmm.revues.org/52>
- Vermeren P., « Maghreb : des élites entre deux mondes », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n° 39, septembre 2005
- Vermeren P., « La formation des élites marocaines, miroir de la mondialisation ? », *Le Télémaque*, n° 39, 2011/1
- Villarejo D., « Stock Ownership and the Control of Corporations », *New University Thought*, Autumn 1961, and Winter 1962
- Vogel L., « Enjeux et incertitudes de la politique européenne en santé au travail », *Mouvements*, n° 58, 2009/2
- Wagner A-C., « Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse », *Entreprises et histoire*, n° 41, décembre 2005
- Whittington R., « Strategy as practice », *Long Range Planning*, Vol. 29, n° 5, Octobre 1996
- Whittington R., « The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective », *Strategic Organization*, Vol. 1, n° 1, 2003
- Whittington R., « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, Vol. 27, n° 5, 2006
- Williamson O., « Managerial Discretion and Business Behavior », *The American Economic Review*, Vol. 53, n° 5, Dec. 1963
- Williamson O., « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, Vol. 87, n° 3, Novembre 1981
- Wright A., « Domination in Organizational Fields : It's Just Not Cricket », *Organization*, Vol. 16, n° 6, 2009

- Xu Y., Xu X., « Social actors, cultural capital, and the state: The standardization of bank accounting classification and terminology in early twentieth-century China », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, n° 1, 2008
- Zeitlin M., « Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class », *American Journal of Sociology*, Vol. 79, n° 5, Mar. 1974
- Zeroual A., « Modernisation néolibérale et transformation du profil des dirigeants des entreprises publiques au Maroc. Cas de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) : 1959-2009 », *Afrika Focus*, Vol. 27, n° 2, 2014

### **3- Etudes et rapports**

- Bank Al-Maghrib, *Rapport annuel sur le contrôle, l'activité et les résultats des établissements de crédit, Exercice 2012*, Rabat, 2013
- Banque Mondiale, *Développement de l'industrie privée au Maroc*, 1993
- CNUCED, *Examen de la politique d'investissement au Maroc*, New York et Genève, 2008
- Commission consultative de la régionalisation, *Rapport sur la régionalisation avancée*, Rabat, 2011
- Diorh, « *Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc. Edition 2004* », Casablanca, 2004
- Diorh, « *Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc. Edition 2013* », Casablanca, 2013
- Haut Commissariat au Plan, *La Femme marocaine en chiffres. Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles*, Rabat, Octobre 2008
- Haut Commissariat au Plan, *Activité, emploi et chômage en 2012*, Rabat, 2012
- Institut Marocain des Administrateurs, *Synthèse de l'étude sur la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées*, Rabat, Février 2013
- Ministère des Finances et des Privatisations, Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation, *Privatisation : Bilan et perspective*, Rabat, Décembre 2007.

- Ministère de l'Economie et des Finances, *Rapport sur le secteur des établissements et entreprises publiques, Projet de la loi de finances pour l'année budgétaire 2013*, Rabat, 2012
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, *Industrie en chiffres. Exercice 2011*, Rabat, 2012
- Saadi M.S., « Secteur privé et développement humain au Maroc 1956-2005 », in *Rapport de développement humain, cinquante ans après l'indépendance*, Rabat, 2005

# Table des illustrations

---

## Liste des figures

Figure 1- Schéma de la démarche de la recherche .....	10
Figure 2- Evolution du taux d'articles citant Bourdieu dans neuf revues dans le champ des études managériales et organisationnelles .....	122
Figure 3- La profondeur de la citation de Bourdieu selon la période.....	123
Figure 4- Cadre d'analyse de la recherche .....	149
Figure 5- Méthodologie de la recherche .....	150
Figure 6- La démarche de mise en œuvre de l'analyse factorielle des correspondances multiples.....	162
Figure 7- la classe d'âge selon le type d'évolution de carrière .....	167
Figure 8- La tranche de salaire selon l'établissement des études secondaires .....	173
Figure 9- La tranche de salaire selon la formation dans un établissement étranger.....	174
Figure 10- Le niveau hiérarchique selon la formation ou non dans un établissement étranger .....	175
Figure 11- La tranche de salaire selon l'établissement des études supérieures.....	176
Figure 12- Le genre selon la fonction occupée .....	179
Figure 13- L'établissement des études secondaires selon la profession du père.....	185
Figure 14- La formation dans un établissement étranger selon la profession du père .....	186
Figure 15- L'établissement des études supérieures selon la profession du père .....	187
Figure 16- Courbe de décroissance des valeurs propres .....	191
Figure 17- Nuage des modalités dans le plan 1-2 .....	194
Figure 18- Nuage des modalités dans le plan 1-3 .....	195
Figure 19- Nuage des modalités dans le plan 2-3 .....	195
Figure 20- Projection de la variable « région de naissance » sur le plan factoriel 1-2.....	197
Figure 21- Projection de la variable « région de naissance » sur le plan factoriel 1-3.....	198
Figure 22- Projection de la variable « Profession du père » sur le plan factoriel 1-2 .....	199
Figure 23- Projection de la variable « Profession du père » sur le plan factoriel 1-3 .....	199
Figure 24- Projection de la variable « Niveau d'instruction du père » sur le plan factoriel 1-3 .....	200
Figure 25- Projection de la variable « Niveau d'instruction de la mère » sur le plan factoriel 1-3 .....	201
Figure 26- Projection de la variable « Formation dans un établissement étranger » sur le plan factoriel 1-3 .....	201
Figure 27- Projection de la variable « Type de promotion » sur le plan factoriel 1-2 .....	202
Figure 28- Projection de la variable « Autonomie du salarié » sur le plan factoriel 1-2.....	208
Figure 29- Projection de la variable « Flexibilité du salarié » sur le plan factoriel 1-2 .....	209
Figure 30- Projection de la variable « Importance de la gestion des compétences » sur le plan factoriel 1-2 .....	209
Figure 31- Projection de la variable « Importance de la charte de mobilité » sur le plan factoriel 1-2 .....	210
Figure 32- Projection de la variable « Degré d'adhésion aux outils » sur le plan factoriel 1-2 .....	211

## Liste des tableaux

Tableau 1- Etudes des dirigeants allemands, britanniques et français au XXème siècle (en %)	32
Tableau 2- L'évolution des carrières des hauts dirigeants nationaux (Vorstandsvorsitzende, CEO, Chairmen, PDG, Présidents) (en %)	40
Tableau 3- Les modèles nationaux de recrutement, formation et de carrière des dirigeants selon les pays	41
Tableau 4- Les principaux outils de gestion de carrière des cadres	62
Tableau 5- Liste des variables de position dans le champ	151
Tableau 6- Liste des variables de prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines	152
Tableau 7- Echantillon des grandes entreprises et groupes	153
Tableau 8- Composition de l'échantillon selon le type de contrôle de l'entreprise	155
Tableau 9- Composition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique	155
Tableau 10- Composition de l'échantillon selon la fonction occupée	156
Tableau 11- Composition de l'échantillon selon la tranche de salaire mensuel net	156
Tableau 12- Composition de l'échantillon selon le fait d'être administrateur	156
Tableau 13- Ancienneté dans l'entreprise	165
Tableau 14- Lieu de travail en début de carrière	165
Tableau 15- Type d'évolution de carrière	166
Tableau 16- Tableau croisé- répartition des répondants selon la classe d'âge et le type de carrière	166
Tableau 17- Ancienneté dans le poste	167
Tableau 18- Poste précédent le poste actuel	168
Tableau 19- Mode d'accès au poste actuel	169
Tableau 20- Le poste en début de carrière	169
Tableau 21- Expérience professionnelle à l'étranger	169
Tableau 22- Niveau d'étude	170
Tableau 23- Discipline des études supérieures	171
Tableau 24- Tableau croisé : Répartition des répondants selon la fonction et la discipline des études supérieures	171
Tableau 25- Formation dans un établissement étranger	172
Tableau 26- Etablissement des études secondaires	172
Tableau 27- Etablissement des études supérieures	173
Tableau 28- Tableau croisé- Répartition des répondants selon la tranche de salaire et la formation dans un établissement étranger	174
Tableau 29- Tableau croisé- Répartition des répondants selon le niveau hiérarchique et la formation dans un établissement étranger	175
Tableau 30- Tableau croisé- Répartition des répondants selon la tranche de salaire et le type d'établissement des études supérieures	176
Tableau 31- Répartition des répondants selon le genre	177
Tableau 32- Tableau croisé- Répartition des répondants selon le genre et la fonction	178
Tableau 33- La répartition des répondants selon la classe d'âge	179
Tableau 34- Le lieu de naissance des répondants	180
Tableau 35- La région de naissance des répondants	180
Tableau 36- Appartenance à un club	181
Tableau 37- Appartenance à une association professionnelle	182
Tableau 38- Appartenance à un parti politique	182

Tableau 39- Profession du père .....	183
Tableau 40- Niveau d'instruction du père .....	183
Tableau 41- Profession de la mère.....	184
Tableau 42- Niveau d'instruction de la mère.....	184
Tableau 43- Valeur propre et variance restituée par l'AFCM .....	190
Tableau 44- Coordonnées et contributions des modalités actives aux trois axes de l'ACM.....	193
Tableau 45- Coordonnées des modalités supplémentaires sur les axes factoriels ...	196
Tableau 46- Perception du salarié.....	203
Tableau 47- Autonomie du salarié.....	203
Tableau 48- Rapport avec la hiérarchie .....	204
Tableau 49- Flexibilité du salarié .....	204
Tableau 50- L'application des outils de GRH est-elle souhaitable ?.....	205
Tableau 51- Importance des outils de GRH (en %).....	205
Tableau 52- Sélectivité de l'adhésion aux outils de RH.....	206
Tableau 53- Satisfaction à l'égard de l'application des outils de RH.....	206
Tableau 54- Coordonnées des modalités supplémentaires sur les axes factoriels ...	207

## Table des matières

<b>Remerciement.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre I- Les dirigeants : Dimension historique et sociale.....</b>	<b>11</b>
I. Propriété et gestion dans les grandes entreprises modernes .....	12
A. La « révolution managériale ».....	12
1. L'émergence de la grande entreprise moderne .....	12
2. La thèse du contrôle managérial .....	13
3. La thèse du contrôle financier.....	16
4. La thèse du contrôle de l'actionnaire .....	22
B. Le « retour de l'actionnaire » .....	23
1. La réponse de la théorie standard : la théorie de l'agence .....	23
2. La gouvernance d'entreprise.....	27
II. Le monde social des dirigeants d'entreprises .....	31
A. Professionnalisation du travail de dirigeant .....	31
B. Fermeture ou ouverture sociale ? .....	34
C. Oppositions et différenciations .....	37
D. Dirigeants, contextes nationaux et mondialisation.....	39
1. Dirigeants et contextes nationaux .....	39
2. La résilience des modèles nationaux .....	42
Conclusion du chapitre.....	44
<b>Chapitre II- Les dispositifs de gestion des ressources humaines : Discours, outils et pouvoir.....</b>	<b>46</b>
I. Les dispositifs de gestion .....	47
A. De la gestion aux dispositifs de gestion .....	47
B. La Diffusion des dispositifs de gestion .....	49
C. Une périodisation de la gestion .....	51
II. Les dispositifs de gestion des ressources humaines.....	55
A. Le discours porté par la gestion des ressources humaines .....	55
B. Les outils de la gestion des ressources humaines.....	56
1. Le recrutement .....	57
2. La gestion des carrières.....	59
3. La motivation .....	65
C. Les effets réels des dispositifs de gestion des ressources humaines .....	66

1.	Une innovation « ratée ».....	66
2.	Derrière « l'autonomie », le contrôle.....	67
3.	Derrière le « consensus », la violence.....	68
	Conclusion du chapitre.....	71
	<b>Chapitre III- La grande entreprise au Maroc : contrôle, gestion des ressources humaines et dirigeants .....</b>	<b>72</b>
I.	Le contrôle de la grande entreprise au Maroc.....	73
	A. Le contrôle étranger .....	74
	B. Le contrôle public .....	79
	C. Le contrôle familial marocain .....	80
II.	La gestion des ressources humaines dans la grande entreprise marocaine....	84
	A. Diffusion et transformation de la GRH au Maroc.....	84
	B. La fonction RH dans la grande entreprise marocaine : Etat des lieux .....	88
	1. Le statut de la fonction RH.....	88
	2. La complexification de la fonction RH.....	89
	3. L'autonomie de la fonction RH .....	89
	4. Les référentiels RH .....	90
	5. Le recrutement .....	90
	6. La rémunération.....	91
	7. Le management par objectif .....	91
	8. La formation .....	91
	9. L'esprit d'équipe.....	91
	10. Problématiques et défis .....	92
	C. Quel modèle de GRH au Maroc ?.....	92
III.	Les dirigeants des grandes entreprises au Maroc.....	95
	A. Le monde social des dirigeants des grandes entreprises au Maroc .....	96
	1. Le poids des familles .....	96
	2. Une « technocratie » formée encore essentiellement en France.....	99
	B. L'univers comportemental des dirigeants des grandes entreprises au Maroc	102
	1. Le comportement du dirigeant : un comportement « traditionnaliste »	102
	2. L'hypothèse de l'émergence de dirigeants « modernistes ».....	103
	Conclusion du chapitre.....	105
	<b>Chapitre IV- Le cadre d'analyse bourdieusien : Une alternative théorique</b>	<b>106</b>
I.	Choix de la sociologie de Pierre Bourdieu .....	107

A.	Les principales théories de l'action.....	107
1.	L'agent maximisateur de la théorie de l'agence .....	107
2.	L'agent opportuniste de l'économie néo-institutionnelle .....	109
3.	L'agent conformiste de la sociologie néo-institutionnelle.....	110
4.	L'agent programmé mentalement du culturalisme .....	112
B.	La sociologie de Pierre Bourdieu .....	114
1.	Champ, capital et habitus.....	114
2.	Une conception dispositionnelle de l'action .....	117
II.	La sociologie de Bourdieu et les sciences de gestion .....	121
A.	Un intérêt croissant .....	121
B.	Apports pour les sciences de gestion .....	127
1.	Les apports pour le marketing .....	127
2.	Les apports pour la comptabilité.....	129
3.	Les apports pour la stratégie .....	130
4.	Les apports pour la théorie des organisations.....	133
5.	Bourdieu et la gestion des ressources humaines .....	135
	Conclusion du chapitre.....	141
	<b>Chapitre V- Cadre d'analyse et méthodologie de la recherche .....</b>	<b>143</b>
I.	Cadre d'analyse et hypothèses de la recherche.....	144
A.	Le dirigeant comme agent social.....	144
B.	Le champ du pouvoir managérial.....	145
C.	Le champ du pouvoir managérial et les dispositifs de gestion des ressources humaines.....	146
II.	Méthodologie .....	150
A.	La collecte des données.....	150
1.	Les variables de recherche .....	150
2.	La technique de collecte des données .....	152
3.	L'échantillonnage .....	153
4.	Le déroulement de l'enquête.....	157
B.	L'analyse des données.....	158
1.	L'analyse univariée et bivariée .....	158
2.	L'analyse multivariée .....	158
	Conclusion du chapitre.....	163
	<b>Chapitre VI- Le profil sociologique des dirigeants de l'échantillon .....</b>	<b>164</b>
I.	La trajectoire professionnelle et scolaire .....	165

A.	Une trajectoire professionnelle marquée par la mobilité .....	165
B.	Le poids important des ingénieurs et des formations dans des établissements étrangers .....	169
II.	Genre, âge, lieu de naissance, sociabilité et origine sociale .....	177
A.	Une majorité d'hommes âgés de plus de 45 ans issus des grands centres urbains et du « Maroc utile » .....	177
B.	Une sociabilité « formelle » limitée et dominée par les associations professionnelles .....	181
C.	Une ouverture sociale limitée.....	182
	Conclusion du chapitre.....	188
	<b>Chapitre VII- Champ du pouvoir managérial et dispositifs de gestion des ressources humaines .....</b>	<b>189</b>
I.	Le champ du pouvoir managérial .....	190
A.	Choix et interprétation des axes .....	190
B.	Les variables supplémentaires.....	196
II.	Les prises de position à l'égard des dispositifs de gestion des ressources humaines .....	203
A.	L'adhésion aux dispositifs de gestion des ressources humaines.....	203
1.	Au niveau du discours.....	203
2.	Au niveau des outils.....	204
B.	Projection des prises de position dans l'espace social des dirigeants .....	206
	Conclusion du chapitre.....	212
	<b>Conclusion générale.....</b>	<b>213</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>218</b>
	<b>Table des illustrations.....</b>	<b>240</b>
	<b>Annexe.....</b>	<b>247</b>

# Annexe

---

## Questionnaire

Ce questionnaire s'insère dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, inscrite à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Agdal, ayant pour objet de recherche les déterminants des attitudes et perceptions des dirigeants des grandes entreprises marocaines à l'égard des pratiques de gestion de ressources humaines. Les données recueillies, à travers ce questionnaire, sont destinées uniquement à un usage académique. L'anonymat des répondants et la confidentialité des données sont garantis. La réponse aux questions ci dessous nous est d'une aide inestimable pour la réalisation de la présente recherche.

Merci pour votre coopération

Abdellatif Zeroual

Numéro du questionnaire : .....  
Lieu : .....  
Date et heure : .....  
Entreprise : .....  
Fonction : .....

1- Genre : <input type="checkbox"/> Masculin (1) <input type="checkbox"/> Féminin (2)					1 ( )
2- Age :					2 ( )
<input type="checkbox"/> Moins de 25 ans (1)	<input type="checkbox"/> 25-29 ans (2)	<input type="checkbox"/> 30 à 34 ans (3)	<input type="checkbox"/> 35 à 39 ans (4)	<input type="checkbox"/> 40 à 44 ans (5)	
<input type="checkbox"/> 45 à 49 ans (6)	<input type="checkbox"/> 50 à 54 ans (7)	<input type="checkbox"/> 55 à 59 ans (8)	<input type="checkbox"/> 60 ans et plus (9)		
3- Lieu de naissance :					3 ( )
<input type="checkbox"/> Urbain (1) (citez la ville).....		<input type="checkbox"/> Rural (2) (citez la province ou la préfecture)..... .....			
4- Situation familiale :	Célibataire (1) <input type="checkbox"/>	Marié(e) (2) <input type="checkbox"/>	Divorcé(e) (3) <input type="checkbox"/>	Veuf (ve) (4) <input type="checkbox"/>	4 ( )
5- Niveau hiérarchique :	<input type="checkbox"/> N (PDG, DG, Pt du directoire) (1)	<input type="checkbox"/> N-1 (2)	<input type="checkbox"/> N-2 (3)	<input type="checkbox"/> N-3 (4)	5 ( )
6- Ancienneté dans l'entreprise où vous travaillez :					6 ( )
<input type="checkbox"/> Moins de 5 ans (1)	<input type="checkbox"/> 5-9 ans (2)	<input type="checkbox"/> 10-14 ans (3)	<input type="checkbox"/> 15-19 ans (4)	<input type="checkbox"/> 20 ans et plus (5)	
7- Ancienneté dans le poste actuel :					7 ( )
<input type="checkbox"/> Moins de 5 ans (1)	<input type="checkbox"/> 5-9 ans (2)	<input type="checkbox"/> 10-14 ans (3)	<input type="checkbox"/> 15-19 ans (4)	<input type="checkbox"/> 20 ans et plus (5)	
8- Au début de votre carrière professionnelle, vous avez travaillé :					8 ( )
<input type="checkbox"/> Dans la même entreprise où vous êtes maintenant (1)					
<input type="checkbox"/> Dans une entreprise du même secteur (2)					
<input type="checkbox"/> Dans une entreprise d'un autre secteur (3)					
<input type="checkbox"/> Dans l'administration (4)					
<input type="checkbox"/> Autres : ..... (5)					
9- Au début de votre carrière professionnelle, vous étiez un:					9 ( )
<input type="checkbox"/> Cadre de direction (1)	<input type="checkbox"/> Cadre supérieur (2)	<input type="checkbox"/> Cadre moyen (3)	<input type="checkbox"/> Employé (4)		

<input type="checkbox"/> Ouvrier (5)	<input type="checkbox"/> Indépendant (6)	<input type="checkbox"/> Autres : ..... (7)		
<p>10- Avant d'accéder au poste que vous occupez maintenant, vous étiez :</p> <p><input type="checkbox"/> Un cadre de direction dans la même entreprise où vous êtes maintenant (1)</p> <p><input type="checkbox"/> Un cadre supérieur dans la même entreprise où vous êtes maintenant (2)</p> <p><input type="checkbox"/> Un cadre de direction dans une autre entreprise (3)</p> <p><input type="checkbox"/> Un cadre supérieur dans une autre entreprise (4)</p> <p><input type="checkbox"/> Un cadre de direction dans l'administration (5)</p> <p><input type="checkbox"/> Un cadre supérieur dans l'administration (6)</p> <p><input type="checkbox"/> Autres : ..... (7)</p>				10 ( )
11- Salaire mensuel net :				
<input type="checkbox"/> Moins de 5000 dhs (1)	<input type="checkbox"/> 5000-10 000 dhs (2)	<input type="checkbox"/> 10 000-15 000 dhs (3)	<input type="checkbox"/> 15 000-20 000 dhs (4)	<input type="checkbox"/> 20 000-25 000 dhs (5)
<input type="checkbox"/> 25 000-30 000 dhs (6)	<input type="checkbox"/> 30 000-35 000 dhs (7)	<input type="checkbox"/> 35 000-40 000 dhs (8)	<input type="checkbox"/> 40 000 dhs et plus (9)	
12- Etes vous actionnaire dans votre entreprise ?				11 ( )
<input type="checkbox"/> Oui (1) <input type="checkbox"/> Non (2)				12 ( )
13- Si oui, à quelle hauteur :				13 ( )
<input type="checkbox"/> Moins de 30 % (1)	<input type="checkbox"/> 30 - 50% (2)	<input type="checkbox"/> Plus de 50%(3)		
14- Avez-vous un quelconque rapport familial avec l'actionnaire principal ?				14 ( )
<input type="checkbox"/> Oui (1) <input type="checkbox"/> Non (2)				
15- Si oui lequel ?				15 ( )
<input type="checkbox"/> Proche parent (1)	<input type="checkbox"/> Descendant(e) (2)	<input type="checkbox"/> Cousin(e) (3)	<input type="checkbox"/> Gendre (4)	
<input type="checkbox"/> Autres : ..... (5)				
16- Etes vous administrateur dans :				

<input type="checkbox"/> Votre entreprise (1)	<input type="checkbox"/> Une autre entreprise (2)	<input type="checkbox"/> Plusieurs entreprises (Déterminer le nombre) :..... (3)	<input type="checkbox"/> Aucune entreprise (4)	16 ( )	
<p>17- Appartenez vous à ?</p> <input type="checkbox"/> Club(s) (Citez le(s) club(s)) :..... (1)				17 ( )	
<input type="checkbox"/> Association(s) professionnelle(s) (Citez l'association :..... (2)					
<input type="checkbox"/> Parti politique (Citez le parti politique) : ..... (3)					
<p>18 - Avez-vous une expérience professionnelle étrangère ?</p> <input type="checkbox"/> Oui (Précisez le pays) :..... (1) <input type="checkbox"/> Non (2)				18 ( )	
19- Niveau d'instruction :					
<input type="checkbox"/> Primaire (1)	<input type="checkbox"/> Collège (2)	<input type="checkbox"/> Secondaire (3)	<input type="checkbox"/> Technique (4)	<input type="checkbox"/> DEUG (5)	19 ( )
<input type="checkbox"/> Licence ou équivalent (6)	<input type="checkbox"/> Diplôme d'école de commerce / MBA (7)	<input type="checkbox"/> Diplôme d'ingénieur (8)	<input type="checkbox"/> Troisième cycle (Master, DES...) (9)	<input type="checkbox"/> Doctorat (10)	
20- Où avez-vous suivi vos études secondaires ?					
<input type="checkbox"/> Lycée public (1)	<input type="checkbox"/> lycée privé (2)	<input type="checkbox"/> La mission culturelle étrangère (Précisez le pays) :..... (3)			20 ( )
21- Dans quelle (s) discipline (s) avez-vous fait votre formation au supérieur ?					
<input type="checkbox"/> Sciences de la nature et mathématiques (1)	<input type="checkbox"/> Sciences de l'ingénieur (2)	<input type="checkbox"/> Sciences économiques (3)	<input type="checkbox"/> Sciences de gestion(4)		21 ( )

<input type="checkbox"/> Sciences juridiques (5)	<input type="checkbox"/> Sciences humaines :... ..... (6)	<input type="checkbox"/> Autres :..... . (7)		
<p>22- Où avez-vous suivi vos études supérieures ?</p> <input type="checkbox"/> Université marocaine (1) <input type="checkbox"/> Université étrangère (Précisez le pays): ..... (2) <input type="checkbox"/> Université Al Akhawayne <input type="checkbox"/> Ecole d'ingénieur publique marocaine:..... (3) <input type="checkbox"/> Ecole d'ingénieur privée marocaine :..... (4) <input type="checkbox"/> Polytechnique, Ponts et chaussées, Mines, Ecoles Centrales(5) <input type="checkbox"/> Autre école d'ingénieur étrangère (Précisez le pays) :.....(6) <input type="checkbox"/> Ecole de commerce publique marocaine :..... (7) <input type="checkbox"/> Ecole de commerce privée marocaine :..... (8) <input type="checkbox"/> HEC, ESSEC, ESCP, EM Lyon (9) <input type="checkbox"/> Autre école de commerce étrangère (Précisez le pays) :..... (10) <input type="checkbox"/> Autre :..... (11)				22 ( )
<p>23- Pour vous, le salarié est (choisissez une seule réponse):</p> <input type="checkbox"/> Un coût (1) <input type="checkbox"/> Une ressource (2) <input type="checkbox"/> Une compétence (3)				23 ( )
<p>24- Pour vous, le salarié doit avoir dans son travail:</p> <input type="checkbox"/> Aucune autonomie (1) <input type="checkbox"/> Un peu d'autonomie (2) <input type="checkbox"/> Beaucoup d'autonomie (3) <input type="checkbox"/> Une autonomie totale (4)				24 ( )
<p>25- Pour vous, le salarié doit être pour son supérieur hiérarchique (choisissez une seule réponse):</p> <input type="checkbox"/> Un subordonné (1) <input type="checkbox"/> Un collaborateur (2) <input type="checkbox"/> Un partenaire (3)				25 ( )
<p>26- Pour vous, le salarié doit être :</p> <input type="checkbox"/> (in) flexible (1) <input type="checkbox"/> Un peu flexible (2) <input type="checkbox"/> Très flexible (3) <input type="checkbox"/> Totalemment flexible (4)				26 ( )

Jugez l'importance de l'usage de ces outils de gestion des ressources humaines :					
	Sans importance	Peu important	Moyennement important	Extrêmement important	
27- La gestion des compétences	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	27( )
28- L'entretien annuel d'évaluation	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	28( )
29- La charte de mobilité	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	29( )
30- La gestion par objectifs (GPO)	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	30( )
31- La gestion des hauts potentiels	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	31( )
32- La charte des valeurs	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	32( )
33- Pensez-vous que l'application de ces outils de GRH dans le contexte marocain est :					
<input type="checkbox"/> Non souhaitable (1)	<input type="checkbox"/> Peu souhaitable (2)	<input type="checkbox"/> Moyennement souhaitable (3)	<input type="checkbox"/> Extrêmement souhaitable (4)		33( )

34- Pensez vous que l'application de ces pratiques de GRH dans le contexte marocain aujourd'hui est :				34( )
<input type="checkbox"/> Très insatisfaisante (1)	<input type="checkbox"/> Plutôt insatisfaisante (2)	<input type="checkbox"/> Plutôt satisfaisante (3)	<input type="checkbox"/> Très satisfaisante (4)	
35- La profession (actuelle ou passée) des parents ?				35A( )
35B( )				
	A-Père	B-Mère		
Patrons	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (1)		
Cadre dirigeant	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (2)		
Haut fonctionnaire	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (3)		
Officier	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (4)		
Cadre supérieur (public)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (5)		
Cadre supérieur (privé)	<input type="checkbox"/> (6)	<input type="checkbox"/> (6)		
Profession libérale	<input type="checkbox"/> (7)	<input type="checkbox"/> (7)		
Gros commerçant	<input type="checkbox"/> (8)	<input type="checkbox"/> (8)		
Gros exploitant agricole	<input type="checkbox"/> (9)	<input type="checkbox"/> (9)		
Cadre moyen	<input type="checkbox"/> (10)	<input type="checkbox"/> (10)		
Commerçant ou artisan	<input type="checkbox"/> (11)	<input type="checkbox"/> (11)		
Employé	<input type="checkbox"/> (12)	<input type="checkbox"/> (12)		
Petit fonctionnaire	<input type="checkbox"/> (13)	<input type="checkbox"/> (13)		
Petit exploitant agricole	<input type="checkbox"/> (14)	<input type="checkbox"/> (14)		
Ouvrier qualifié	<input type="checkbox"/> (15)	<input type="checkbox"/> (15)		
Ouvrier non qualifié	<input type="checkbox"/> (16)	<input type="checkbox"/> (16)		
Femme au foyer	<input type="checkbox"/> (17)	<input type="checkbox"/> (17)		
Chômeur	<input type="checkbox"/> (18)	<input type="checkbox"/> (18)		
Autres	<input type="checkbox"/> (19) précisez (..... ... )	<input type="checkbox"/> (18) précisez (..... ..... )		

36- Niveau d'instruction des parents :		
	A- Père	B- Mère
Sans	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (1)
Ecole coranique (Msid)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (2)
Alphabétisation	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (3)
Primaire	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (4)
Collège	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (5)
Secondaire	<input type="checkbox"/> (6)	<input type="checkbox"/> (6)
Technique	<input type="checkbox"/> (7)	<input type="checkbox"/> (7)
Supérieur	<input type="checkbox"/> (8)	<input type="checkbox"/> (8)
		36A( )
		36B( )